

الإدارة

هدفها وانجازها



أوردوا في تدير
الدكتور على كامل بدران
الدكتور محمد توفيق رمزي

تأليف
ترجمة
مراجعة وتقديم

مجموعة الكتب الدراسية والمراجع الأمريكية المترجمة

الإدارة

هدفها وإنجازها

شر هذا الكتاب بالاشتراك

مع

مؤسسة فرانكاين للطباعة والنشر

القاهرة — نيويورك

نوفمبر سنة ١٩٦٥

إهداء ٢٠٠٧

الأستاذ الدكتور / قنري محمود حقني

جمهورية مصر العربية

الإدارة

هدفها وانجازها

تأليف
أورد وای سید
ترجمة
الدكتور على كامل بدوان
مراجعة وتقديم
الدكتور محمد توفيق رمزي

الناشر
عالم الكتب
شارع عبد الحميد تروت، القاهرة

هذه الترجمة مرخص بها ، وقد قامت مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر بشراء حق الترجمة من صاحب هذا الحق .

This is an authorized translation of
**ADMINISTRATION: ITS PURPOSE AND
PERFORMANCE** by Ordway Tead. Copyright
© 1959, by the School of Commerce, Accounts,
and Finance of New York University.
Published by Harper & Brothers Publishers,
New York, New York.

دار النشر للطباعة : دار صير للطباعة . القاهرة
تاسينون ٩٠٥٢٩٦

المشركون في هذا الكتاب

المؤلف : أوردواى تير

الرئيس السابق لمجلس إدارة التعليم العالى بمدينة نيويورك
والرئيس السابق للجمعية الأمريكية لتقديم الإدارة . ألف
العديد من الكتب فى مجالى التعليم وإدارة الأفراد .

المترجم : الدكتور على طامل بدره

أستاذ مساعد بمعهد الإدارة العامة . تلقى دراساته
العالية فى جامعة سيراكيوز بولاية نيويورك بالولايات
المتحدة الأمريكية ، حيث حصل على الماجستير فى الإدارة
العامة ، ثم كان أول طالب غير أمريكى يحصل على دكتوراه
العلوم الاجتماعية من تلك الجامعة متخصصا فى الإدارة العامة
وعلم الاجتماع والاقتصاد التامى .

للمراجع وللقدم : الدكتور محمد توفيق رمزى

نائب رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .
حصل على درجتى الماجستير فى الآداب والدكتوراه
فى الفلسفة السياسية من جامعة جلاسجو .

عمل أستاذا مساعدا للعلوم السياسية بجامعة القاهرة من سنة ١٩٤٨ إلى سنة ١٩٥٧ ، وأستاذا للعلوم السياسية بجامعة ميتشجان سنق ١٩٥٢ — ١٩٥٣ ، وكان الأستاذ الزائر للإدارة العامة بالسربون لسنة ١٩٥٩ . يشغل وظيفة أستاذ الإدارة بمعهد العلوم الاجتماعية بلاهاي ، ومستشار الأمم المتحدة للدول العربية .

مصمم الغلاف : عادل كامل

- يعمل مهندساً بالهيئة العامة لمشروع السنوات الخمس .
صمم كثيرا من أغلفة كتب المؤسسة.

محتويات الكتاب

صفحة	
ط	لماذا هذا الكتاب : بقلم حسن جلال العروسي
١	تقديم بقلم : الدكتور محمد توفيق رمزى
٣	مقدمه بقلم : توماس نورتون
٩	تصدير المؤلف
١١	الإدارة بين الأفكار العظيمة
	المحاضرة الأولى — أُلقيت في ٤ من فبراير ١٩٥٩
٤٩	الإدارة كفكرة أدائية
	المحاضرة الثانية — أُلقيت في ١١ من فبراير ١٩٥٩
٩٧	الإدارة كأداء شخصى
	المحاضرة الثالثة — أُلقيت في ١٨ من فبراير ١٩٥٩
١٢٥	التدريب للإدارة

لماذا هذا الكتاب

بقلم

مسن مهمل العروسي

اتجهت الدولة إلى تعريب الدراسة في الكليات غير النظرية التي درجت على تدريس مقرراتها واستخدام المراجع اللازمة لهذه الدراسة باللغة الأجنبية . كما اتجهت إلى الإفادة إلى أقصى حد من الإمكانيات المتاحة لنقل خير المراجع الأجنبية إلى اللغة العربية بوساطة الكفايات العربية المتخصصة في الترجمة والمراجعة .

ولقد اختارت الجهات العلمية والتعليمية والثقافية الكثير من الكتب لترجمتها في مختلف فروع العلم كالكيمياء ، والفيزيكا ، والطب ، والجيولوجيا ، والرياضيات ، والآلات ، والكهرباء ، والمعادن ، والمحركات ، والنبات ، وازراعة ، والأحياء ، والحشرات ، والاجتماع ، والتاريخ ، والتربة ، والتوجيه المهني ، والفنون ، والمسرحيات ، والاقتصاد المنزلي ، والتصوير إلخ .

والكتاب الذي بين أيدينا « الإدارة هدفها وإنجازها » من الكتب التي رشحتها لجنة الكتب الدراسية المنعقدة في ١٦ من يونيو سنة ١٩٦٤ لترجمتها بعد دراسات مستفيضة لتعرف مدى أهمية الكتاب بالنسبة لاطلاب

ودارسينا . وقد أقرت اللجنة أن الكتاب يفيد جميع الدارسين في مجالات الإدارة والتنظيم والتخطيط للتنمية ..

وقد تعاون السيد المترجم الدكتور على كامل بدران بمعهد الإدارة العامة مع السيد المراجع الدكتور محمد توفيق رمزي وكيل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، فقدمنا ترجمة أمينة دقيقة تفيد الطلاب والدارسين وتساعدهم في دراساتهم .

وليس شمة جدال في أن أبناءنا الطلاب سوف يفيدون من هذا المرجع الوافي بعد أن تم نقله إلى اللغة العربية خدمة للدارسين والقراء بوجه عام .

تقديم

بِإِذْنِ

الدكتور محمد توفيق رمزي

نائب رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

في دولة تمت بين جوانبها الإدارة بشكل ازدهارى ، وأصبحت عماد الحياة الاقتصادية والسياسية ، نجد أستاذاً فاضلاً كالـدكتور أوردواى تيد يؤكد الصفة الإنسانية والوظيفة الإبداعية ، والجوانب الأخلاقية للإدارة بدرجة أساسية .

وهو في ربطه بين ماديّات الحضارة ومقومات الإدارة ، ومعنويات العمل الجماعى ، يعرض صورة أشرق ما تكون للإدارة التي تعنى بالفرد كشخص له قداسته ، وبحكم كونه إنساناً يصبح غاية في حد ذاته ، قبل أى اعتبار آخر .

فالمؤلف يرى أن الركيزة البشرية هي الأساس الأول للإدارة الناجحة القوية المحققة لأهدافها والبالغة شأوها في تحقيق الفرد لذاتيته في إطار تحقيقه للصالح العام بالعمل في جماعة منظمة تنفذ أهدافاً عامة مرغوباً فيها .

ومؤلف هذا الكتاب أستاذ وفيلسوف في الإدارة كون آراءه نتيجة البحث التعمق في مفاهيمها وما ترمى إلى الوصول إليه من عمل نافع للمجتمع الذي تقوم على خدمته بروح راضية وشعور بالأداء للعاملين فيها والمتقنين بخدماتها .

والكتاب الذي نسعد بتقديمه للقارئ العربي يشمل مجموعة المحاضرات التي كان الدكتور تيد قد ألقاها بجامعة نيويورك بوصفه أستاذاً زائراً متميزاً في مادته .

وقد قام الدكتور على كامل بدران الأستاذ المساعد بمعهد الإدارة العامة وأحد الرواد العرب في المدرسة السلوكية للإدارة ، بنقل هذا المؤلف إلى العربية نصاً وروحاً .

هذا ، وقد أدت مؤسسة فرانكلين بنشرها هذا الكتاب خدمة جليلة للمهتمين بالإدارة علماً وتطبيقاً ، ويتطلب منا واجب العرفان أن نسجل للمؤسسة هذه المساهمة بالشكر .

والأمل من هذا المجهود المشترك أن يحقق الهدف الذي من أجله وضع ، ألا وهو توسيع رقعة المفاهيم الإدارية الحديثة للاستفادة منها في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالعالم العربي .

مقدمة

توماس نورتن
عميد كلية التجارة والمحاسبة والمالية
بجامعة نيويورك

إن كلية التجارة والمحاسبة والمالية لسعيدة حتما بأن يلقى أوردواي تيد
— كأستاذ فورد المتميز الزائر ، في خلال شهر فبراير ١٩٥٩ — السلسلة
الثانية من المحاضرات العامة التي أمكن تحقيقها بواسطة منحة من
مؤسسة فورد .

والدكتور تيد ، الحاصل على درجات دكتوراه فخرية من ثمان كليات
وجامعات قد بنى حياة مهنية ممتازة كمعلم ، ومؤلف ، ومحرر ، وإداري .
وفي أثناء كل هذه النشاط سعى إلى إظهار العلاقات القاسمة بين النظرية
والتطبيق في إدارة الأعمال والإدارة العامة وبين التعليم العالي .

وليس هناك حاجة بالاستماع الأمريكي إلى أن أذكر نواحي الاهتمامات
العديدة المغذية لحياة الدكتور تيد الفكرية والعملية في ميدان الإدارة ،
ولكن قارئى هذه المحاضرات سيكون من بينهم أشخاص من وراء حدودنا

القومية . ولهؤلاء يمكن تقديم بعض معالم جهاده لتساعد على توضيح بصيرته النفاذة وأفكاره السائدة في محاضراته .

تقد بدأ حياته العملية بعد التخرج في كلية أمهرست عام ١٩١٢ ، بأن أقام ثلاث سنوات في « بيت الطرف الجنوبي » بمدينة بوسطن بولاية ماساشوستس . وقادته خبرته بالشكلات الإنسانية في ذلك المشروع الإسكاني المعروف جيداً إلى ميدان العمل والعلاقات الوظيفية كمدرس . ومستشار مما ، وذلك هو ما شغل به نفسه خلال الحرب العالمية الأولى .. ولقد ساد اهتمامه بكرامة وقيمة الإنسان كل كتاباته وأقواله منذ كتابه الأول « القرائن في الصناعة » المنشور منذ واحد وأربعين عاماً خلت ، أتبعه بكتب أخرى « كالطبيعة البشرية والإدارة » (١٩٢٩) « والإدارة الخلاقة » ، (١٩٣٥) مستمراً إلى الكتاب الحالي .

وبالتعاون مع المرحوم هنري متكاف — وهو رائد آخر في ميدان العاملين — ألف كتابا يعد من أعظم الممد الأولى في الإدارة ، اسمه « إدارة العاملين — مبادئها وتطبيقاتها » (١٩٢٠) . وكدرس شاب في جامعة براون ، منذ خمسة وثلاثين عاماً ، استعملت هذا الكتاب كرجع في مادة كنت أدرسها هناك . ومنذ عهد قريب منحت لي فرصة إعادة قراءة بعض أجزاء هذا الكتاب ، مما ذكرني — إذا ما كان ذلك ضرورياً — باهتمام تيد العميق بالنهاج الديمقراطي وكل ما بعينه بإدارة المشروع التجارى ..

وبعد أن أمضى الدكتور تيد خمس سنوات كرئيس تحرير لشركة
 هاجروهيل للكتب ، أصبح في عام ١٩٢٦ رئيساً لتحرير الكتب
 الاجتماعية والاقتصادية لدار نشر هاربر وإخوته حيث ما زال يشغل
 نفس المنصب بالإضافة إلى كونه نائباً لرئيس الشركة ومديراً لها . ولقد
 ساعد نجاحه كمدير للأعمال بدرجة كبيرة على توسيع أفق مداركه الدائب
 في مضمون ومفهوم الإدارة . وهذا النمو الذهني منعكس في كتاب « فن
 القيادة » (١٩٣٥) ، وفي أحدث من ذلك في عام (١٩٥١) في كتاب
 « فن الإدارة » ، الذي اعتبره البعض كتاباً كلاسيكياً في هذا الميدان .

ولقد عززت خبرته الواسعة في الإدارة التعليمية تميزه كمدير للأعمال ،
 فمنذ ١٩٣٨ إلى ١٩٥٣ كان رئيساً لمجلس التعليم العالي بمدينة نيويورك
 وما زال حتى الآن عضواً فيه . وكما يدرك أي فرد يعرف البناء المعقد
 الضخم للتعليم العالي المحلي في مدينة نيويورك ، فإن تلك المهمة تختبر قدراته
 غير العادية كإداري متمكن وفعال ، كما تختبر اتساع فهمه للعمليات
 التعليمية . وفي نفس الوقت ، ومن عام ١٩٤٢ إلى ١٩٥٨ ، كان رئيساً
 لمجلس أوصياء كلية بربار كليف .

وفضلاً عن كل هذه النشاطات — مع مسؤوليات أخرى كرئيس
 جمعية تقدم الإدارة ، وعضو ومستشار لجنة رئيس الدولة الخاصة بالتعليم
 العالي (١٩٤٦ — ١٩٤٧) ، وعضو لجنة الولايات المتحدة الخاصة

باليونسكو (١٩٥٣ - ١٩٥٤) ومحاضر في برنامج إنجيز بجامعة هارفارد ، ومحاضر في برنامج سبالنج بجامعة ييل ، ومحاضر في برنامج بتكايين - كراب بجامعة بتسبرج . فإنه استمر لمدة أكثر من ثلث قرن بدون انقطاع كمدرس منشط في قطاعات الدراسة بجامعة كولومبيا ، وفي مدرسة الخدمة الاجتماعية بجامعة نيويورك ، ومدرس وكاتب معاً ، وقد أبقى روح البحث الطليق حية ، كما فعل بالنسبة للتشويق إلى استكشاف صلاحية الأفكار الجديدة ، والإحساس بالروح الحقيقية للمدخل العلمي ، والاعتراف الأكيد بالدور الأساسي الذي يجب أن يلعبه التعليم في تقدم طريقة الحياة الأمريكية . وفي كل تعليمه، وكتاباته، وإدارته سعى الدكتور تيد إلى إيضاح أن « الإدارة عمل أخلاقى ، والإدارى عميل أخلاقى » - كما قال في المحاضرات الماثلة .

ولين يجد القارىء في هذا الكتاب خدعا مهنية ، أو مسالك قصيرة للإدارة، أو قواعد روتينية بحيث لا يتطرق إليها الخطأ . ومن ناحية أخرى ، إذا ما كان مهتما بفكرة الإدارة نفسها ، وبمكانتها بين الأفكار العظيمة المعاصرة ، فإن هذه المحاضرات ستثبت تفهما الكبير .

ومع أنه في محاضراته الثلاثة يجادل فى أننا اليوم ليس لنا الحق فى استخلاص أن الإدارة يمكن أن يكون لها مكان بين المهن ، فإنى أعتقد أن من الأسلم القول بأنه عندما يأتى ذلك اليوم ، فإن أفكار ومناشط

أوردواى تيدلابد وأن تكون قد ساعدت على تحقيق ذلك المركز
بدرجة فائقة .

وإذا ما بدت هذه المقدمة جزئيا شيئا من طبيعة الشهادة ، فإنى
أعترف بذنبى ، لأنى منذ أكثر من ثلث قرن وأنا أنتظر فرصة التعبير
عن دينى له ، فى مطبوع ، ليس فقط كصديق ، ولكن كواحد من أصحاب
العقول البناءة حقا فى ميدان الإدارة ، قد أثر بدرجة لا يمكن قياسها فى
تفكيرى الخاص ، كما أثر فى آلاف آخرين على وجه التأكيد .

تصدير

إن دعوة العميد نورتون لى لإلقاء محاضرات فورد كانت شرفاً عظيماً وتحدياً فى نفس الوقت . ولقد جعلتنى ، على وجه الخصوص ، أعيد تقدير فهمى لميدان الإدارة على ضوء الأحداث الحركية السائدة فى الجيل المعاصر . ما الذى تغير هنا ؟ ما الذى تعلناه ؟ ما هو الجديد فى الأهمية وفى التبصر ؟

وبما أنى كتبت كثيراً عن بعض جوانب هذا الموضوع ، يجب على الآن أن أسأل نفسى عن التبقى المعاصر من الفهم ، وإن كنت لا أدعى أنى أحسب حساب كل اتجاه جديد يبرز وراء الأفق .

ولقد حاولت إذن أن أضمن كلامى هنا تنقية تحمل تاريخ ١٩٥٨ لفهمى الخاص . وإنى أقدم ذلك بتواضع وبعمق كاملة بأن ملاحظاتى ، فى بعض النقاط ، ربما تفوقت عليها ملاحظات أخرى فى السنوات التالية مباشرة . والجانب الآخر هو أملى أن يظل بعض هذه الأفكار صالحاً ونافعاً دوماً فى تقديم مفتاح لفهم أعرض وأعمق لداخلية السلوك التنظيمى .

إنه لحق أن عالم الإدارة له حركيته المتغيرة الخاصة . وعندما أعدت

ما كتبت وجدت نفسى ألصق به إضافة جديدة ، هى أننا — بالنسبة لمعنى. واستخدامات الإدارة — إنما نجد أنفسنا فى قبضة قوى اقتصادية وسياسية واجتماعية معقدة وقوية. تلك القوى تكون اختباراً للفاعلية أفكارنا الإدارية.

وإنى أشير، بطبيعة الحال ، إلى استخدام المهارات الإدارية فى البلاد المساهمة بالتأخرة ، حيث تصبح التنمية الصناعية والحكومية ضرورة حساسة . ولقد حاولت أن أضع نظرى على هذه المواقف البعيدة عندما كنت أكتب محاضراتى ، متيقناً من أن الموضوع كله أعظم فى الأهمية العامة مما يبدو عليه بغير حق . وإذا لم أكن قد اجتذبت أوسع الدروس الممكنة فإنها مذكورة هنا على الأقل لى تقرأ .

وإن أملى الكبير أن تقدم محاضرات تالية فى هذه المهمة ، لتأخذ من حيث توقفت ، وتوضح كيف أن للإدارة أثراً وتطبيقاً وأهمية دولية تتصور بصعوبة فى الوقت الحالى فى أمريكا : فى وزارة الخارجية ، وفى مدارس إدارة الأعمال ، وفى المجالس العليا لمؤسساتنا الدولية .

أكرر عرفانى لإتاحة فرصة مشاركتى كمتحدث فى مجال التفكير المتقدم فى علاقة أمريكا ببقية التنظيم الداخلى ، وبرسالتها نحو تصدير الإدارة على النحو الذى يجب أن يكون خبرة ديمقراطية حقاً .

مدينة نيويورك.

مارس ١٩٥٩

أورد واى نيد

الإدارة بين الأفكار العظيمة

تعيش الإدارة بيتنا منذ عهد بعيد . فأهرام مصر شواهد ناطقة على المهارة الإدارية ، كما كانت مهارة النبي يوسف في معالجته للبعاجات التي سادت تلك البلاد في زمانه . ومن المهم أن نلقى نظرة شاملة على موضوعنا حتى نستطيع أن نراه كمفهوم وكمجموعة من النشاطات تعمل مع غيرها من الأفكار الكبيرة العامة . وفكرة الإدارة — فوق ذلك — بكل ما فيها من افتراضات وما لها من أهداف وفلسفة ، إنما تشكلها تلك الأفكار الأخرى التي تظهر الإدارة نفسها في وسطها في أي وقت معين .

وكما سنرى ، هناك مدارس للفكر الإداري ، وللممارسة الإدارية ، وعلى وجه الخصوص في التفرقة التي ساقدها بين الإدارة التعسفية والإدارة الديمقراطية . ويمكن القول الآن أن الشكل الأخير للإدارة هو الذي أومن به ، والذي سأوضحه بدقة .

ولقد قسمت محاضراتي كما يلي : « الإدارة بين الأفكار العظيمة » ، « الإدارة كفكرة أدائية » ، « والإدارة كأداء شخصي » .

وسوف أهتم في المحاضرة الحالية بأن أضع المفهوم العام للإدارة بين

حفنة من الأفكار الممارسة للتكاملية جميعها مع الناحية الذهنية لعصرنا هذا ومع معتقات هذا العصر .

والمحاضرة الثانية تعريفية وعملية في تقديرها لما ينجز ولأسباب هذا الإنجاز ، وفي أية إطارات بنائية يجب أن تتقدم الإدارة إلى الأمام .

وسيعطى تقدير نهائى للإدارى وللطرق التى يمكنه بها أن يربط نفسه فى أعلى درجات الكفاية بالإنجاز الكلى للإدارة ، وذلك فى نطاق الفلسفة الشخصية ، والمطالب المهنية ، والتدريب الرسمى .

شمول الإدارة

إنى أرضى نفسى فى الوقت الحالى بتعريف الإدارة بأنها عناصر مختلفة .
ينتج عملها معاً إنجازا مهمة معينة تقوم على أدائها جماعة من البشر .
فالإدارة ، بادية ، ذى بدء ، هى توجيه الناس المشتركين معاً فى عمل ،
للوصول إلى هدف مشترك ، له صفة التوقيت ، فهى العملية المتضمنة .
(الشاملة) لتكامل الجهود الإنسانية لىكى نصل إلى النتيجة المرجوة .

وغة ملاحظة ابتدائية ثانية ، هى أن تذكر حتمية انتشار الإدارة فى
كل أنواع وأحوال المنظمات ، فنكاد نمش جميعا معيشتنا الدنية على وجه
التأكيد ، ونتحرك ، ونحيا حياتنا كقائمين على الإدارة ، أو كخاضعين .
للادارة ، أو على الأقل كمتفهمين بها .

ولقد جذبت خطة مارشال والمعونات الخارجية انتباهنا إلى الحقيقة ،
إن كنا قد نسيناها ، تلك هى حقيقة أن الإدارة لا غنى لنا عنها الآن ،
فنحن بحاجة إليها أكثر من أى وقت مضى ، وإنها ترتبط ارتباطا وثيقا
بمستوى العيشة فى أى مجتمع . ومما لا شك فيه أن الإدارة يجب أن تحصى
على درجة من المهارة العسكرية من جانب كل المشتركين فيها على شتى المستويات

الوظيفية ، إذا ما قصد بتأجيل أى مجهود اجتماعى أن تكون له إنتاجية مؤكدة .

وإنه لمن المستحيل للإدارة الديمقراطية أن تعمل فى مجتمع نسوده طبقات اجتماعية ومراكز اجتماعية خاملة ، أو حيث يسيطر على المجتمع نظام حكم تسلطى استبدادى . وإن المشاركة الحرة ، والطبيعة السارة التى تمثل بدرجة كبيرة أو صغيرة ، روح أو طابع المنظمة الأمريكية من مختلف الأنواع ، تصبو إلى أن تصبح موطن الإعجاب أو العيرة من جانب المجتمعات الأقل مرونة أو الأقل حركة .

كل هذا من سبيل القول بأن هذه المحاضرات تنفى بأمور لها أهمية شعبية عريضة ، وإن للفلسفات والإجراءات الإدارية الغالبة أثراً كبيراً ينصرف إلى ما وراء أية منظمة معينة تشير إليها على وجه التوضيح .

وسواء أكانت هى الحكومة ، أم القطاع الخاص ، أم الصناعة ، أم التعليم ، أم الصحة ، أم المنظمات الدينية ، أم أية جماعة وظيفية أخرى ، فإن موضوعنا يتصل بها ، ويجب أن يوضح جوانبها الأدائية ، مع تغييرات بسيطة ، فالعالم الحديث يحيا أو يسقط بمعنى الحياة والسقوط الحقيقيين نتيجة للبصيرة التى يوجه بها العالم إدارته . والطريقة التى تدار بها حياتنا الخاصة أو المشتركة تؤثر فى حياتنا نفسها تأثيراً كلياً بشكل أساسى . ولهذا السبب لا يمكن أن تكون هناك فلسفة إدارية منفصلة عن أية فلسفة

للحياة يمتثلها الإداريون . ولقد أسهم كل من أوليفر شيلدن ومارشال إ. ديموك إسهاما طيبا في توضيح هذه الحقيقة^١ .

ومن المؤكد أنه في البلاد التي مازالت فيها الأفكار والمهارات الإدارية غريبة عليها لابد وأن يصاحب المد المتزايد للمطالبة بالضمانات السياسية والاقتصادية بين جماعات السكان الكبيرة تدريب واستخدام أعداد كبيرة من المواطنين الذين تبخروا في معرفة كيفية بلوغ اقتصاد مزدهر ، إذ أن الإدارة هي العامل الأساسي في المساعدة على تحقيق ذلك .

والأعمال التنفيذية ومقدماتها هي بذاتها أفضل مدرسة للتعليم . ولكن الانعكاس على هذه الأعمال ، وتكوين العموميات النافعة ، وتقويم المناهج ، ومقارنة الإجراءات المختلفة للمؤدية إلى الحصول على نفس النتائج ، والعلاقة بين الإدارة ومناخ المجتمع ، كل هذا يشكل جانبا ضروريا في عملية التدريب . وإن القواعد التي تقدم في المحاضرات بناء على تلك الأفكار هي تمرينات إجبارية وتقويمية في نفس الوقت ، يجب أن تثرى من حكمة الأداء إذا ما كان لهماج التعلم نتيجة الاستيعابية الحقيقية . وفي المدى الطويل ، تتساوى في الأهمية معرفة لماذا تفعل ما تفعل مع معرفة ، ماذا تفعل وكيف نعمله . فهذه الكيفية هي نتيجة منهاج دقيق لا يمكن للتدريب أن يتجاهله كجزء من مسؤوليته .

(١) انظر كتاب أوليفر شيلدن : فلسفة الإدارة (نيويورك : بيتان ، ١٩٣٣) ومارشال إ. ديموك : فلسفه الإدارة (نيويورك : هاربر وإخوته ، ١٩٥٨) .

توضيح الأفكار المساعدة

إنى أقترح مع هذه الملاحظات التقديمية ، أن أشرح الأفكار العامة التالية: العلم ، الديمقراطية ، القوة ، السلطة ، القيادة ، الذاتية ، المساواة ، الحرية ، الحب ، ولقد اختيرت هذه الأفكار بسبب الضوء الذى تلقيه معاً على كيفية وجوب تنفيذ الإدارة .

العلم

أود أولاً توجيه الانتباه إلى دور العلم فى تحقيق نظريات الإدارة وعملياتها . وإنى لا أتحديث عن كيان فكرى اسمه « الإدارة العلمية » التى كان لها عرضها الخاص فى كتابات فريدريك وتيلور وتابعيه وناقديه . فإنى أوجه نفسى بدلا من ذلك نحو ما هو وراء هذه اللدوسة الفكرية ، وعلى وجه التحديد إلى ما يمكن أن يكونه للدخل العلمى لمسائل الإدارة ، وكيف يؤثر هذا فى إمكان وجود شىء اسمه « علم الإدارة » يولد كحقائق عملية يمكن إذاعتها بين الناس .

ولا يمكن أن نتمنى الإدارة على أساس أن لها جوانب من العلم إذا ما أبقينا على فكرة القرن التاسع عشر عن العلم . فلا يمكن أن يكون

لدينا علم يهتم بكل معاملات الإنسان في جميع عدم حصرها ، وعدم حتميتها جزئيا ، وهدفيتها الطبيعية ، وحريتها المحدودة ، ونحن مازلنا نستخدم علما ميكانيكيا حيث السبب والنتيجة هما الأساس النظرى . يجب إذن أن نستدعى أشكالا مختلفة جديدة من العلم الحى تفسح مكانا للهادفة وطلب الوصول إلى الأغراض ، والتعليم غير المشروط ، والاختيار الحرفى مناسبات متعددة .

وإن الكثير من التجارب التنظيمية التى يمكن أن تختبر علميا ، ممثلة لسياسة جديدة أو عمل جديد تجريبيين قد زاد ، وسيزيد بدرجة وفيرة ، مجموعة الأسس والتطبيقات التى يحتوئها علم الإدارة ، وذلك لا يمكن أن يكون إلا كذلك ، مادامنا نعرف ماهية منهاج العلم المعاصر . وكما أشار الدكتور جيمس ب . كونانت وآخرون فإن أى المناهج البتكرة التى تستدعيها طبيعة المشكلة يمكن أن تأتى للفرد بالحلول الحقيقية . وغالبا ما يعنى هذا مزجا مرنا بين الاستنتاج والاستنباط ، كما يعنى العمل على بناء الحقائق والافتراضات فى نفس الوقت ، ويعنى التساؤل الجذرى الموجه نحو السيانة والعمل القائمين . فإذا كانت روح العلم حاضرة فإن الأجوبة المفيدة يجب أن تتحقق .

ويجب أن يثار تحذير جديد ضد الادعاءات العلمية المتأدية فى الادعاء ، وضد الاتيان بنتائج يمكن أن تكون غير حقيقية ، بمثلا فى التذكير بأن

الإدارة تهتم على وجه الخصوص بالكيانات ، وبضم الجزئيات بعضها إلى بعض في كيانات فعالة، وأن عليها رعاية كلية الهيئة في عملها ، وكلية العلاقة بين الأشخاص والمنظمات . فإذا قام التحليل العلمي — كما هو الأمر أحيانا — بتفتيت ، أو تشريع ، أو عزل جوانب من الظواهر المشاهدة ، وأخفق في أن يرى ما أسماه البعض حديثا بالجشطلت ، أو الديدان ، فإن الخطأ لابد أن يدخل إلى النتائج .

وباختصار ، فإن استخدام العلم ، وخلق علم للإدارة أمر يجب أن يقترب منه بعناية وبإحساس بالحدود . فالطريقة العلمية التي تستخدم في حالة وباء الانفلونزا لا تكون حتما طريقة علمية في تقديم خطة للحواجز أو في نقل مصنع من الشمال إلى الجنوب .

وهذه الإشارة كأداة ومنهاج إداريين تستحضر في الذهن ، بطبيعة الحال ، الاهتمام الجارى بالوسائل الفنية لحل المشكلات التي يفترض أنها تستدعى المعالجة العلمية تحت شكل ما ، ومع هذا ، فبما أن الإدارة ترى في أشكالها المتعددة كتابع لحلول المشكلة ، فإنها تقترب من أن تكون علما حيويا في كليتها وفي أجزائها التطبيقية . وستساعد النواحي الخاصة بجمع ودراسة الحقائق ذات الصلة بالإدارة ، والتجارب المتحكم فيها بحثا وراء الإجابات الدقيقة ، ستساعد هذه كلها اللب العلمي للإدارة على أن ينمو في الأهمية وفي القيمة .

الديمقراطية

أستطيع أن أفعل أقل مما عليه على العدل هنا نحسو اعتقادي،
 العميق في فلسفة الديمقراطية ، وفي ممارسة الديمقراطية النيابية
 أو الجمهورية ، وفي الأشكال السائدة للمساواة والحرية التي تقدمها ..
 فتحت تأثير هذه الفكرة العظيمة يكاد مناخ الشعور العام يربط
 بصعوبة بين التفكير الديمقراطي والتحكم في الشؤون الفردية والعامـة
 المنظمة .

إن أمل الحياة الأمريكية ، كما تقول جملة كانت عنوان كتاب هام
 لهربرت كرولي رئيس تحرير مجلة الجمهورية الجديدة ، أمل في نوع جديد
 من الحياة لكل من يشترك في هذه الحياة ، وهذا أمل في كل قيمة ذاتية
 للفرد بغض النظر عن كل الظروف الخارجة عن ذاته ، أمل في أن كل
 فرد سيعامل كغاية في ذاتها ، وألا يتلاعب به كوسيلة لتحقيق غايات
 الآخرين ، أمل في احترام كل فرد ، وفي تكامل كل فرد ، دون نظر
 إلى الجنس ، أو العقيدة ، أو اللون ، أو الدين . إنه وعد للمشاركة على
 أساس صوت واحد للرجل الواحد في الشؤون العامة للجمتمع الذي تتحكم
 في سياسته الحكومة برضا المحكومين ، والذي تتمتع فيه الأغلبية بتأثير
 قوى ، ولكن مع أقلية لها دائماً حرية الكلام لتفصح عن آرائها وتؤثر

في سبيل اعتناق هذه الآراء . إنه أمل في توجيه الأمور العامة بواسطة أفراد متبحرين من بين المواطنين ومسؤولين أمامهم . هذا أمل في الإشراف العام المتمثل في فصل الوظائف التنفيذية عن التشريعية وعن القضائية لحماية الناس ، مع تكامل هذه الوظائف لتعبر في النهاية عن سياسات وأعمال موحدة في سبيل الصالح العام .

والديمقراطية باختصار جوانب ثلاث حقائق . فإنها أمنية ، أو فكرة مثالية ، لطريقة تنظيم الحياة العامة التي نعتقد فيها لحفاظ على مناهج التوازن بين الحياة والحرية والبحث المحير عن السعادة بواسطة أولئك الأشخاص الذين يكونون دولة ميساسية . ومع ذلك فإنه لمن دواعي أسفنا واعتذارنا أن تكون لنا خطايا هامة نشأت من استبعاد بعض جهودنا للموجهة نحو إقامة بعض هذه المبادئ الديمقراطية في المجتمع .

ومن ثم ، فإن الديمقراطية شيء أكثر من أنها مثالية ، فهي في المقام الثاني طريقة للجهود الموجهة نحو تطبيق المبادئ في مسالك عملية بدرجة يكون فيها رضا الأغلبية ميسور الحصول عليه .

وفيما بعد ذلك ، فإنها في المقام الثالث المناهج الخاصة التي وجدت فاعليتها في تسجيل ، وفي قيادة ، وفي إعطاء النتيجة العملية لرغبات الرأي العام في المجتمع أو في أي قسم من أقسام هذا المجتمع . وهذه الوسائل تجريبية دائماً . وتعطى بعض الإجراءات المختلفة نفس النتائج أحيانا ،

أو ما يقترب من ذلك. ومع ذلك فإن التعليمات العريضة للإجراءات تعرف بأنها المداخل المطلوبة أساساً لتحقيق الشعور الديمقراطي . فعلى سبيل المثال نحن نعرف ونحدد كل دائرة انتخابية ونظم لتمثيل مصالح الجماعة الرئيسية داخل هذه الدائرة الانتخابية ونقدم الحقائق المطلوبة للجهاز التمثيلي عن الأمة ، ونسعى للحصول على الاتفاق ، ونختبر القرارات المعتمدة ، وتشمل هذه خطوات ديمقراطية وجد أنها تطبيق لشكل واسع في مجالات أخرى فوق المجال السياسى . وبالتأكيد قد أصبحت حياتنا مشبعة بها لدرجة أن الأمريكيين مرتبطون أساساً بأن يتقهموا المجتمع التعدد التنظيمات ذا الجماعات المرتبطة بعضها لبعض بدرجة تفوق هذا التمدد في أى مجتمع آخر . « نظم لجنة » ما هو إلا أحد شعاراتنا المفضلة للدفاع أو للهجوم . والحركة العالمية بأجمعها مثلها مثل الجماعة القومية للمنتجين ، والعرفة التجارية الأمريكية ، وعدة آلاف من الجمعيات العالمية كلها عبارة عن تنظيمات لمصالح جماعات تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر في الإدارة الصناعية .

ووجود هذه الظواهر الديمقراطية يوجه الاهتمام إلى المشكلة الملحة الخاصة بتوازن الصالح العام مع مصالح الجماعات بطرق الجماعات ؛ بطرق تؤكد أن الصالح العام قد اكتشف بحكمة ، وتأكد ، وسعى إليه على وجه التقريب ، وطوال استمرار تضارب المصالح بين الجماعات الذى لا يمكن.

إخلاص منه . وتبقى مشكلة التمثيل بين الجماعات مع شيء من التكامل في القرارات بشكل خلاق ، على أنها ضعف في النهج الديمقراطي لم يعالج بعد ، وخاصة في حالة غياب أى نظام لتأكيد عدم اجتناب الطبيعة الأخلاقية للسلوك الديمقراطي الجماعى ، شاملا الاقتناع بالحاجة إلى السيادة الخلقية للصالح العام (١) .

وتقوم المناقشة الإقناعية النابعة من المطالب الطبيعية للحياة البشرية والشخصية الإنسانية كدليل على صلاحية الديمقراطية كما تواجهها الإدارة . فالشخص الصحيح مستقل استقلالاً معقولاً، ومنشئ ذاتياً، ومدفوع ذاتياً ومحقق لذاته من خلال اختياراته الشخصية للمهنة ولغيرها . فذاته مؤسسة بكل قوة ، وعلى وجه الخصوص في المواقف الاجتماعية ، حيث يكون لهذه الذات حرية العمل في حدود معينة . حرية العمل إنما هي حالة ديمقراطية أساساً ، والمجتمع الديمقراطي هو ذلك الشكل من العمل الاجتماعى المتجه فى الطريق الأكمل لنمو الشخصية الناضجة والمسئولة، بدرجة مستقلة وحساسة للمجتمع فى نفس الوقت .

وهذه الحقيقة الأساسية التى لا يمكن مهاجمتها لها فى تقديرى تطبيقاتها الممكنة فى جمل العنلية الإدارية أكثر ديمقراطية . فهى تشمل

(١) انظر مقالتي " تنمية الصالح العام فى العلاقات المالية " ، فى مجلة العلاقات الصناعية والمالية ، أبريل ١٩٤٩ .

على المنطق السيكولوجى القدر له بالتأكد أن يكون أكثر قبولاً من جانب الإداريين ، ما دام علم النفس للفرد الصحيح ، كما يشرحه العلماء غير المتطرفين ، يكتسب القبول . وسوف أشير إلى ذلك بدرجة أوسع فى محاضرتى الثالثة .

وبغض النظر عن البكتاتوريين الذين لم يفحصوا داخلية الديمقراطية من الناحيتين النفسية والأخلاقية ، فإن الديمقراطية ليست فى مجال الدفاع عن نفسها ، بل هى على العكس من ذلك تماماً . فهى تمثل المدخل الذى يقدم فى طريقه انطلاقة القوى المشتركة ، وسلطة الحقائق ، ومسئولية الأفراد ، وتأكيد القوى الإبداعية للفرد . وإن أشكالها المتعددة بعيدة عن أن تكون بالغة الكمال ، ولكن سلوكها الواضح أقل تقافاً عما يبدو لمواطنى آسيا وأفريقيا . والأعمال الاقتصادية للديمقراطية مازالت فى مراحلتها المبكرة ، رغم تحذير بعض الناس المستريحين عندما يرون قوة الحركة المالية ، وعندما يحس الآخرون بأنجاهات النظرات الكبيرة نحو الاحتكار . ومذهب الديمقراطية الاجتماعى فى العلاقات بين الأفراد ربما يكون غير ثابت على حال واحدة بعد . ولكننا جميعاً أكثر تساوياً وأكثر حرية من أفراد آخرين فى عديد من المجتمعات التى يمكن للمرء أن يشير إليها . وهناك بالتأكيد علاقة بين هذه الحقيقة وبين فيض نظامنا الاقتصادى الذى قيل عنه إنه موضع غيرة العالم ، حيث لا يخشى لماديته وما يتبناها من « نظام عسكرى » .

القوة

يجب أن تقدر هنا حقيقة القوة الشخصية والحاجة إلى ممارستها الحرة في النواحي الابتكارية ، فمن الواضح أن الدور الإداري هو أحد مصادر إشباع الرغبة في التعبير عن القوة التي يقدمها مجتمعنا . وإنه من الممكن والمرغوب فيه في منظماتنا أن يسهم الأفراد ذوو البول التوجيهية في ممارسة دوافع قوتهم . فإنه من الطبيعي أن يكون للفرد دوافع للحصول على القوة ، وذلك بتمكن آرائه من التأثير في جماعة منظمة . ويسعى الناس بكل تأكيد ، بدرجات مختلفة ، وفي أماكن ومناسبات متباعدة ، وفي شكل طبيعي ، إلى تحقيق ذاتياتهم وإلى تنميتها عن طريق استخدامهم للقوة .

والمشكلة هي أن نستخدم ما يمكن أن نسميه ، بغير دقة ، بالطموح كدافع . خلاق يقدم الفرصة للشخصيات القوية للعمل في النواحي المنظمة التي تساند حرية التنظيمات الاجتماعية في مجتمعنا ولا تستغلها أو تدمرها . وإذا لاحتاج إلى معرفة الرجال ذوي القوة الذاتية أكثر من غيرهم من بين آلاف الرجال الضعفاء وغير المستخدمين لطاقتهم الكاملة ، أولئك القائمين بالبقاء في المرتبة الثالثة أو الرابعة من القيادة ، ثم تأكد من أن الحوافز المتاحة لهم لاستخدام كامل قدراتهم تمكن جهودهم من المساهمة في القيادة لتحقيق الحخير العام .

تلك مشكلة غير أكاديمية . فلدينا في الوقت الحالى أمثلة من المجرمين . ومن العاملين الأنانيين فى داخل وخارج الأعمال والتنظيمات المالية تكفى لأن نخوفنا من الخطر المحتمل الذى يمثله رجال فاسدون يستخدمون قوة غير محدودة لها صفة تدميرية متعديّة للقانون . وعلاج هذه الحالة بعضه قانونى ، ولكن لتطبيق القانون صعوبته . فلقد رأينا إلى أية درجة يمكن أن تكون التنظيمات الذاتية للأعمال أو الاتحادات المالية ذات خطورة . والقول بأن هذه المشكلة تعليمية جزئيا قد أصبح قولاً بالياً ذا صفة عامة جداً بحيث لا يمكن أن يساعد على حل المشكلة . فمشكلة نقد ، وليس القول بمعاينة ، انحرافات البحث عن القوة ، بشكل لا يهتم بالأخلاق أو بشكل غير خلقى فى مجتمعنا ، مازالت مشكلة تحتاج إلى حل .

ووجود الإدارة فى يدى فرد ذى إرادة ذاتية ، أو معتد بدرجة كبيرة أو لا يتمتع بضابط خلقى ، يمثل ظاهرة قديمة قدم الأجيال . ولكنها يجب أن ترى بشكل تناسبى فى المجتمع الديمقراطى . أمام من يكون الإدارى مسؤولاً ؟ إلى أية درجة منحت له السلطة ؟ ما هى مناهل المسألة التى لديه قبل أولئك الذين استخدموه وقبل زملائه ؟ هذه أسئلة يجب أن تضعها مجالس الإدارة ، أو مجالس الوصاية إلى جانب ميثاق اللوائح والحقوق موضحة بدرجة معقولة بادية الأمر . وهذه تبدو على أنها منطقة تختلط فيها الظلال بالأضواء أكثر مما يجب أن تكون عليه ، وذلك بسبب .

وجود تصور خاطئ عام عن سلوك المراكز الإدارية التي تمنح الإداريين سلطات مطلقة من وجهة النظر العملية . فالنمط التسلسلي بدلا من النمط الديمقراطي هو النمط الذي تمارسه أغلبية كبيرة من الناس في خفية وعدم إعلان . وهذا هو الداعي لزيادة الدور غير المباشر الذي يؤديه حملة الأسهم ، والاتحادات العمالية ، والمشرعون في فحص وتحديد القوة الشخصية للمنفذين أكثر مما يعترف به الإداريون أنفسهم دائما . ولهذا أيضا نعرف لماذا يقوم المراقبون والمستشارون الإداريون للوهابون بأداء وظيفة لاغنى عنها ، ناقدة ، وبمقومة ، في مجال النشاط المؤكدة بدرجة فائقة غير مقبولة من جانب أصحاب القوة والباحثين عنها .

وفي الحكومة يواجه صاحب الوظيفة الانتخابية مشكلة أخقية وكسب حالة إعادة الانتخاب للوظيفة التي يمكن أن تمارس فيها القوة ، على أنها عملية فحص ورقابة على سلوكه . ولكن على الصناعة أن تجد وسيلة لوضع حل عملي يقيد بدرجة كافية موظف الشركة المتهادي في إظهار قوته وكيف يمكن أن تضع حدا لهذا التهادي بدرجة كافية .

ويمكن أن تكون ممارسة القوة الشخصية بشكل آمن للمجتمع ومرض للفرد مشكلة دائمة . ولكن المجتمع الديمقراطي قادر على أن يرى التوتر والتضارب والمصالحات الممكنة بوضوح أكثر وتوفيق بناء أفضل من أي مجتمع آخر ، فنحن محتاج إلى كثير من الميزات الشخصية القوية .

المتضمنة هنا ، ولكن المسائل التي نبهجها ترتبط بشكل وثيق بموضوعات تتعلق بطبيعة السلطة والطريقة التي تمارس بها تحت ظروف تنظيمية مختلفة .

وستوضح كلمة أخيرة درجة التقدم الواقعية في استخدام القوة استخداماً مبنياً بشكل تدرجي . فهناك الجماعة التي تتسلط عليها حالة سلبية ، أو تعاون عدائي ، أو تعاون إجباري ، أو رضا بعد المشاورة ، أو مساهمة نشطة في ممارسة القوة المشتركة للوصول إلى القرارات . وأخيراً هناك الوصول إلى اتفاق على سياسة بواسطة مشاورات تأكيدية شاملة ، تحول فيها الاختلافات إلى قرار متكامل ذي شكل جديد . وفي هذه العلاقة الأخيرة يعبر عن القوة بأكثر الطرق الديمقراطية صدقا .

السلطة

ومن الطبيعي أن تؤدي هذه الاعتبارات إلى عرض تلخيصي لمشكلة السلطة في المنظمات وللوسائل التي تمارس بها على أكبر قدر من الإنتاجية . ولقد أعطيت الفكرة العامة للسلطة تعبيراً كلاسيكياً في الجملة المأخوذة من الإنجيل : « إني أقول للشخص تعال ، فيأتي ، وأقول للشخص آخر امض فيمض » . ولكنه في مناخ المنظمات الديمقراطية يحتاج إلى ممارسة للسلطة أقل إطلاقاً من ذلك ، كما توقع ، لأن هذه الاستراتيجية في العمل

محتمل جداً أن تثير استجابات الرضا والموافقة والتحمس المبدأ ذاتياً أكثر من غيرها .

وفيما يلي نعرض للطرق التي تمنح بها السلطة أو تخصص . فالملوك يولدون ومعهم السلطة ، والموظفون العامون في المناصب الانتخابية ينتخبون . لها ، وكثير من القادة الإداريين يعينون فيها ، والدكتاتوريون يستولون . عليها غالباً بالقوة . وهناك سلطة الوظيفة ، وسلطة الشخص ، وسلطة الحقيقة ، وسلطة اتفاق الجماعة للطلوب منها إصدار القرارات . وإن العملية النفسية التي تستغرق الشخص الذي أمر أو تأثر بسلطة قرار ما ، إنما تختلف في كل أنواع المواقف التي تمر به . فهذه العملية لها اتصال بدوافع القبول ، وتفهم الأمر الصادر ، والاتفاق مع القيادة ، ودرجة المعرفة السابقة بكلية الشككة .

إذا قال المرء ببساطة إنه من حق الشخص المستولية عليه فكرة السلطة أن يعطى الأوامر وأن يتوقع طاعة مباشرة وكاملة ، فإن فكرة مزيفة أو مضللة عن التأكد الدفاعي من الناحية النفسية لممارسة السلطة في مجتمع ديمقراطي ، تكون هي الناتج .

وإذا ما نظر للمرء إلى السلطة باهتمام أكبر على العوامل الخاصة باتخاذ القرارات الضمنية والمعلنة ، فإن تحليل كيفية اتخاذ القرارات بحكمة يكون في محله . فهناك قرارات سبق إصدارها تطبيق الحقائق والآراء ذات الصلة

بالموضوع ، أو ربما تقبل في بعض الأحيان على أساس دليل غير كاف ، أو غير متاح ، أو غير قائم ، لأن هناك اختيارات يجب أن تتم ، وعملا يتحتم أن يتقدم . ولا شك أن أحد عوامل القوة في بعض الإداريين هو قدرته على أن ينجز بعض الأعمال الحديثة بناء على دليل جزئي أو بناء على احتمالات غير منظورة أفضل مما يستطيع غيرهم أن يفعلوا . ولكن مثل هذا الحدس غالبا ما يكون ثمرة الانتماس السابق في مشكلات مماثلة لها صلة ضمنية بالموضوع . وإن التشبع الطويل المدى بخبرات المركز الإداري النمطية يثير بلا شك متناقضات عن حكمة القرار الإداري .

ولكنه ، من الناحية النفسية ، سيخمن صاحب السلطة عندما يتحتم عليه ذلك فقط ، فهو سيسلح نفسه قبل اتخاذ القرار بكل البيانات المتعلقة بالموضوع على قدر الإمكان ، وسيستشير الآخرين الذين لهم معرفة أو رأي متصل بالموضوع ، بغض النظر عن وظائفهم ومراكزهم الاجتماعية . وينحو اتخاذ القرارات الجيد نحو أن يكون عملا مشتركا . فهو يأخذ في الحسبان أكبر قدر ممكن من العوامل ذات الصلة المعروفة لأي شخص متمكن . فاتخاذ القرار ليس مبنيا على المركز الاجتماعي ولكنه مبني على حكمة الحكم ، والقرارات الجيدة لا تحتاج إلى تغيير سريع أو تصحيح مادامت الأحوال باقية على ما هي عليه .

ومن الناحية التنظيمية ، يجب أن يكون الإداري قادرا على الإجابة

عن مثل الأسئلة التالية قبل أن يمارس سلطته: ما هي أنواع الحقائق المطلوبة؟ أين نبحث عنها؟ إلى أية درجة يعترف بهذه الحقائق؟ ما هي الآثار المترتبة على اتخاذ القرار؟ من الذى سيتأثر بالقرار، وكيف يتأثر، وما هي ردود الفعل الممكنة؟ هل تدل مواقة أولئك المتأثرين بالقرار على أنهم سيكونون ممتنين أو راغبين؟ هل يجب أن يبحث عن هذا المصدر ويعرف به الجميع مقدما؟

والقرار الجيد، والاستخدام الحكيم للسلطة، ينحون نحو أن يكون عملية استشارية ومشاركة. والاستراتيجية الجيدة لاتخاذ القرارات من جانب الجماعات العاملة لا تنصرف بالضرورة إلى مهمة إصدار الأمر والتأكيد على إنجازها بشكل مناسب. فيستحسن أن يقوم شخص واحد على تنفيذ الجانب الأخير من إصدار القرارات، ذلك الشخص هو نفسه صاحب السلطة.

وما دامت مطالب المسؤولية والسائلة واجبة الاهتمام الدائم من جانب الإداريين، فإن التفويض يجب أن يكون واضحاً ومراجعا في فترات منتظمة، فمهمة تجميع البيانات ووزنها إنما هي وظيفة مختلفة عن وظيفة المراجعة التي تتحقق من أن القرارات قد نفذت.

وفي النهاية يكون الإدارى مسئولاً عن العمل وعن نتائجه بشكل

مستمر . وليس هناك تهرب من هذا الأمر الجبرى . فسلطة الإدارى إذن . إنما هى أمر أساسى فى التزامه بأدائه . وفى مثل مجتمعنا نجد مشكلة رئيسية فى هذا الخصوص تتمثل فى : ماهى أكثر الدوافع جاذبة للآخرين . الحقيقة لقبولهم أهداف للنظمة وتوافقهم معها ، كما تمثلها الإدارة . فى للنظمة ؟

القيادة

فلنتجه فى دراستنا إلى تلك الفكرة القديمة جدا ، فكرة القيادة ، وذلك بعد أن بحثنا فى المفاهيم المتصلة بالقوة والسلطة فى مجالها الديمقراطى ، ولتركز اهتمامنا على القيادة الديمقراطية بشكل ما فيها من صفات خاصة بالأعمال الإدارية — وفى المحاضرة التالية سنشير إلى فكرة التنشيط الإدارى وبناء الروح المعنوية اللتين تمثلان إحدى مهام القيادة فى المجال الإنعاشى .

إن من السهل القول بأن القيادة هى الجهد البذول لجذب الآخرين إلى مدار الأهداف للنظمة التى يسمى إليها شخص ما ، بشكل يحمل هؤلاء الآخرين متشوقين للمشاركة فى هذه الأهداف . غير أن للأهداف كل المستويات المتأينة فى الكرامة والنبل ، والأمريكيون أكثر وضوحا إذا ما احتجزنا لفظ القيادة لنستخدمه فيما يتصل بالمسيبات التى تورط التابع

كلية . أقول هذا برغم أننا جميعا متصلون بما يمكن أن يقال عنه إنه مسيات جزئية وانجذابات خاصة منظمة ، لها أحقيتها وصحتها . ولكنه في عمل الإدارة ينبغي احترام مطلب الفرد لتحقيق ذاتية الكلية ، وذلك إذا أمكن أن ينظر الإداريون إلى هذا المطلب بشكل اجتماعي عريض .

وإنى أدرك أن الكلمة تستعمل أيضاً للإشارة إلى تفوق خاص وامتياز . كأن يقال : « إنه قائد في مهنته » ، كما تستخدم للإشارة إلى أشخاص في وظائف كبيرة بغض النظر عن الكفايات الشخصية ، كأن يقال : « الحاكم هو قائد حزبه السياسي في الولاية » . واستخدائي الخاص يتركز حول ذلك النوع من الرياسة الذي يتم وجها لوجه ، ذلك النوع للوجه من أنواع النشاط القيادي .

ويجب أن يعترف للقادة على مختلف مستوياتهم من الأهمية كداعيتهم للناس بعيدا عن التركز حول ذاتيتهم ، بعيداً عن الأمر التافه ، وبعيداً عن الأمر العادي . فالقائد الجيد يتخذ حياتنا من الملل والبلادة . وفي هذا تصور شكلا نهائيا غير القيادة التي يتصورها الناس غالبا ، فالقائد يساعد تابعيه للوصول إلى سمو ذاتي مرغوب فيه ، وإلى علو فوق ما هو عادي ، وروتيني في الدلالة الذاتية ومفهوم الأهمية . وربما يرفع بقدرته الأغراض التي قد تبدو عادية أو عديمة القيمة إلى احتمالاتها الذاتية الهامة .

فهو يوحد معنى الحياة والعمل ودلالاتها ، أو كما في القول المعروف :
إنه يخلص حياتنا من الدمار — دمار عدم الجدوى وانعدام الهدف .

وإني لا أتحدث هنا عن القائد الدينى أو التربوى ، إنما أحل هذه
الفكرة بما أنها متعلقة بالمسوغ الأخلاقى لأية قيادة فى مجال ديمقراطى
حيث يكون جميع الأشخاص غايات فى ذاتهم لأول وهلة وليسوا وسائل
لغايات الآخرين — مهما كانت هذه الغايات جماعية ، أو حكومية أو خيرية
أو غيرها . فالخلاص من عدم الجدوى إنما هو هدية الحكمة والوضوح
الخلقى . وليس هذا محدودا بمسألة من عقيدة أو مذهب .

وفوق ذلك ، فإنه يجب أن تكون غاية كل المديرين فى المجالات
الإدارية لنشاطنا الاقتصادى مشتملة على بعض الاعتراف بهذا الجانب
القيادى لوظائفهم . وكجتمع فإننا بلا شك مقبولون متأخرين على تبرير
عملى لاستخدام العلاقة بين القائد والتابع فى المترك الاقتصادى ، فأساسا
يريد الناس أن يقادوا ، لا أن يؤمروا . وإن الانجذابات الإغرائية نحو
هذه الذاتية التى نتمز بها لأنفسنا إنما هى انجذابات منتجة وخلاقة . تلك
هى انجذابات القيادة القادرة التى تحس بأن عمل العالم يمكن أن يكون
مشاركاً فى رفاهية البشر ، ليس فقط عن طريق الاستهلاك المرتفع ،
ولكن عن طريق « خالقية » الأفراد المستعدة والمتبعة . فإن إحدى المهام
البالغة الضرورة للإدارة فى القدهى تكامل العمل اليومى مع دلالة

الحياة الأخلاقية ورفع قيمة السجاي الروحية التي نمتلكها جميعاً .
وهذا التحدى يحمل ممارسة القيادة إحدى القواعد الأساسية للقوة
والأهمية .

ويجب ألا ينظر إلى هذه القيادة على أنها تنويم مغناطيسى ، أو تميز
في العلاقات العامة . إنما يجب أن تبنى على استخدام الصفات الإيجابية والتي
تنبه الناس الأشخاص المطالبين إلى أن تكون الحياة كلها ذات معنى عميق
و ذات معنى خير (كما تقول العبارة المشهورة لويليام جيمس) . ويمكن
الحصول على ذلك كلما وجهنا أنفسنا نحو هذه المهمة في عالم الإنتاج والحرف
والتجارة ، على أساس أنها مهمة متكاملة مع الوظيفة الإدارية كما ترى
بشكل ديمقراطى . فإذا فعلنا ذلك ، فإن باقى أمم العالم التي تراقب
حياتنا الاقتصادية بافتتان يشكون من الدهشة والرعب ، يمكنها أن تقع
بنوايانا الطيبة عن طريق المثال الذى ضربناه وأصبح محط الأنظار ، حيث
يستخدم نظامنا الاقتصادى المواهب الخلاقة المتلذذة للغاية الساحقة
للمواطنين العاملين . ومجتمعنا الفياض يعرض نفسه على أنه خالق لثروة
روحية ولشعور أخوى ، وليس فقط مشتتة على وفرة في منتجات تملكها
ونستهلكها جميعا بشغف شديد ولذة حيوانية .

ولقد حذفت الإشارة إلى بعض المسائل التي تستدعيها عادة مناقشة
القيادة . ولكن هذا كان لإتخاذ فكرة القيادة من بعض التفاهات مثل
شعبية القائد الإدارى . لأن له شخصية تستجيب متقابلتها ، أو لأنه يقتضى

قصصاً مسلية ، وينادى أعداداً ضخمة من العاملين معه بأسمائهم الأولى . ولم أناقش صفات القيادة التي لم تكتمل لدينا معلومات علمية عنها ، وإن كان الفهم العام ، والتوافق التجريبي معها واضحاً بدرجة متزايدة .

ولقد وجه الاهتمام بدرجة أفضل نحو الطبيعة الموفية للقيادة ، بمعنى أن الصفات والمهارات ، والاتجاهات ، والمعارف المطلوبة من قائد معين تعتمد بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه . فرائس الحركة يحتاج إلى صفات مختلفة وبدرجات مختلفة عن تلك التي يجب أن تتوفر في ملاحظ قسم . وعمدة المدينة يمتلك عادة صفات تختلف عن تلك التي لمدير كلية .

وسنقدم إشارة أخيرة عن فكرة القائد كرمز . إن الاهتمام الشخصي بالأهداف والأغراض والمطالب التنظيمية من جانب القائد، له قيمة عظيمة. إذا ما كان القائد الإداري يتمتع بشخصية تهوى هذه الأهداف بسبب حرارته الذاتية وإقباله عليها بشغف . وهذه إحدى الطرق المشروعة لمقاومة البرودة ، وعدم الذاتية ، والصفة البيروقراطية التي تحتاج بسهولة منظمة تنمو عن طريق التراكم بلا قيادة. والإداري كقائد رمزي لا يمكن تزييمه أو اصطناعه . وربما لم يكن هذا دور كل إداري قادر ، ولكن الإحساس بوجود الدفء البشري والاهتمام الإنساني على قمة المنظمات يمكن أن يكون خبرة عملاً للقلب وتعبيء الجهود للكثيرين في المستويات الوظيفية الأدنى

عندما يقتنعون بإخلاص القائد ، وباهتمامه الدافئ ، وبشهامته . والمنظمات الاقتصادية مازالت بطيئة الاعتراف بحقيقة تعرفها بدهاء كل منظمة تعليمية ، وكل كنيسة ، وكل أوركسترا — تلك هي أن أعضاء أو مكوّن المنظمة يشاقون إلى النظر إلى قائد اعتباري كرمز يقف منبهاً عن الكل ، له جاذبية إنسانية تجذب الولاء .

فإذا ماسأل شخص عن الفرق بين الإداري كإداري ، والإداري كقائد ، فإن هنا إجابة حاضرة ، فصفات القيادة وأهميتها بالنسبة للإدارة يبدو أنها تضيف بعض للمسات الانفعالية ذات الشاعر والاحترام الحساس للتعامل مع الناس كأشخاص وكأفراد كاملين ، تضيف هذا على أنه عوامل مساعدة . وهذا الاحترام ليس مقدرًا من الناس فقط ، بل إنه يؤدي إلى قادة أحكم ، فإنه يعطى الرمز الصفات اللازمة لأن تجعله معززاً، ولأن تجعله يقود كمثال لذاته .

وفي كتاب سابق لي شاركت آخرين في استخلاص أن القائد الجيد يحب التقودين^(١) .. والرجاء أن يجعل القائد الإداري هذه الصفة الرؤوفة خادمة لأعماله الإدارية ، ومن ثم يكون دوره مشرباً أكثر من ذي قبل بنفوذ القائد .

(١) أوردواي تيد ، فن القيادة (نيويورك : ماكجروهيل ، ١٩٣٥) .

الرأية

ليس هناك مفهوم واحد للذاتية له صفة بالغة الأهمية في علم النفس والمشاعر السائدة حاليا . ومع ذلك فإن فكرة الذاتية تحتاج إلى المناقشة لما يكتنفها من غموض ترك الإداريين وكل من عداهم حتى عهد قريب دون نظرة واضحة محددة لسجاياء الحامات البشرية التي علينا أن نتعامل معها جميعا .

إن علم وفن الإدارة ، أيا كانا ، يعتمدان في جانب علاقتهما الإنسانية على المفهوم الشامل لطبيعة الذات البشرية التي يمتلكها القائد الإداري كمقدمة تعبر عنه . وعلى سبيل المثال ، إذا ما كانت « الخطيئة الأصلية » . أمراً نهائياً أساسياً في الافتراض النفسي للفرد ، فإنه يبدو أن خلاصات عن السياسة والمباشرة العملية لابد أن تنتج من هذا الافتراض ، تختلف عن تلك الخلاصات الناتجة من الإيمان « بكمال الإنسان » . ومن ثم فإن الإشارة إلى ما اتفق عليه نفسياً بدرجة متزايدة إنعما يقع موقعه المناسب من الكلام ، وإن كنت سأترك عرض هذا الموضوع إلى محاضرتي الثالثة ، فأفي بذلك موضوعاً ألزم به حقه كاملاً .

وعلى العموم ، فإن المدخل الحديث لعلم سلوكي للإنسان ، إنعما يكون عن طريق فهم الإنسان « الطبيعي » ، الصحي ، السليم ، كما يكتشف

أجره حقيقة على هذه الحال . وكما يقول أحد الكتاب : « إن المفاهيم الرئيسية في علم النفس الحركي الحديث جدا هي التلقائية ، الاستجابة الطبيعية ، قبول الذات ، التيقن من الدوافع ، والإشباع » . ويتم هذا المدخل عن طريق الخصائص الممكنة اكتشافها للصحة ، والرفاهية ، والنضج ، والإنجاز ، وتحقيق الذات . وفي هذا يكون التأكيد على نمو وتقدم الكائن الحي ، وعلى الذاتية ، وعلى الاستقلال الشخصي ، وعلى البحث عن القيم ، وعلى تحقيق الرغبات ^(١) .

وإن ما يعبئ كل هذا بالنسبة للإدارة هو أنه عندما يعتبر الأشخاص أعضاء بالشكل الذي وصف هنا ، فإن الانجذابات والدوافع الإيجابية والتأكيذية سيكون لها التأثير بدرجة أكبر مما لو يحدث في حالة الفرد الأكثر سلبية أو الأقل صحة . فإذا ما تركزت المشكلات الإنسانية للإدارة بشكل كبير حول هذه الانجذابات الدافعة التي أثبت علم النفس فاعليتها ، فإن الطبيعة النفسية والاستجابات الخاصة بالكائن الإنساني ستكون لها الأهمية الأولى فوراً . وليست هناك بصيرة أكثر نقاداً من دراسة الشخص الكلي في الوضع الكلي لحياته النشطة .

(١) يشهد على ذلك بنفس المعنى وإن اختلف اللفظ العلماء التالية أسماءهم :
جوردون ألبورت ، ايزيت دي فورست ، ايريك فروم ، كرت جولدمشتين ،
كارين هورني ، ابراهام ماسلو ، اشلي مونتاجو ، جاردنر مورفي ، كارل روجرز ،
لداوارد سينوت ، بريم سوروكن .

ويمكن تقديم أكثر من ذلك في مضمار الكلام عن الانجاء الداخلي لعملية تحقيق الذات ، وطرق التعلم والأشكال التي تتأكد بها هذه العملية. ولكنه يبدو أن الإشارة كانت كافية لتعد قاعدة لجحنا المباشر . وإنه يكفي عند هذا الحد أن نذكر القادة الإداريين بأن أى اتجاه يشملهم نحو البشر وإمكانياتهم إنما يشكل كل عمل من أعمال القادة. ومالم تكن لديهم صورة فظة عن الإنسان ودوافعه الخلاقة فإنهم مخاطبون الدوافع الأضعف بما في ذلك من نتائج سلبية .

المساواة

اتجه الآن إلى فكرتين توخحان فكرة الديمقراطية ، هما
المساواة والحرية .

لقد كان هناك كثير من الفهم الخاطيء بالنسبة للفكرة الأولى. وتوافقا مع التعريف السابق تقديمه للديمقراطية ، فإن المساواة هي إحدى الطرق التي تميز الوضع الاجتماعي الذي يتيح إمكانية أن يعامل كل شخص كغاية في حد ذاته ، وأن يكون فردا مستقلا استقلالا ذاتيا . فالمساواة تشير إلى مستويات للعمل وليس إلى مستويات ذهنية . فإنها تعمل جاهدة لتعطي كل الأشخاص ، بغض النظر عن قدراتهم العقلية والجسدية ، الفرصة التي يحتاجون إليها لتحقيق أفضل الصفات التي يمتلكونها . وهذه الفرصة

«التساوية لها صلة بكميات التعليم المرغوب فيها ، وبالفرض الاقتصادية اللازمة لهم والتنمية لمستوى مدى للحياة طيب ، وبالأمن في الحياة الكافي لتمكين الشخص من الانتباه إلى اهتمامات جمالية وروحية حق ، وبالمرکز الاجتماعي المفتوح نحو الصعود دون تفرقة .

وإن الطبيعة الطبقية لكثير من مؤسساتنا ، بما يتبعها من مشكلات المركز ، والسلطة وفرص الترقية ، وغيرها ، تعنى في مجتمعنا أن الشاعر ، والرغبات ، والمطالب ، والأمانى ، للمركزة حول الإحساس بالمعاملة المتساوية ، إنما هي في حاجة إلى تقدير يساندها جانب إدارة هذه المؤسسات . فإذا ما أصبحت المساواة كمطلب اجتماعي متجاهلة في الظروف الخاصة بالمؤسسة ، فإن هناك دائماً احتمال انتشار شعور بعدم الراحة أو بالكرامة الخفية والمركز المقيّد ، بين الجماعات الوظيفية بما يتبع ذلك من نتائج مقلقة . وفي أمريكا يتصور كثير جداً من الناس في كل الأنواع وتحت كل الظروف صورة أنفسهم بما تقوله الجملة المعروفة « إني مساو لأى شخص آخر في الفضل إن لم أكن أكثر منه فضلاً » ومشكلة ترجمة هذا المعنى العام إلى علاقات جماعية وتنظيمية هازلت مشكلة لم تحل حلاً كاملاً ، ولكنه يبدو أنها أقرب إلى الحل في بلادنا بما فيها من روح طيبة وولاء أكثر من حول كثيرة أخرى .

الحرية

إن معنى الحرية القائمة لدى الناس أو الذين يحشون عنه ، هو معنى أقل دقة ولكنه مساو في الأهمية بما فيه من أثر دفين وطويل المدى . وهذا المعنى — أو فلنقل نقص هذا المعنى — قد يبرز إلى عالم الإدارى إذا ما اعتقد العاملون أن شروط استخدامهم شاقة جدا ، وإذا ما كانت القوانين والقواعد التي تحكم نظامهم قاسية جدا ، وإذا ما ضيق الحياة أو كانت تضيق نتيجة للقيود المفروضة في العمل ، وفي السكن ، وفي اللعب ، وفي غير ذلك .

وحيثما يشترك العاملون النظمون معا، فإن حقيقة الحرية تتصل بحقوقهم في أن يكونوا لأنفسهم جماعات منظمة ، واشتراطات العضوية ، وحرية التجمع ، والخطابة ، والمطبوعات ، والتفرقة في الجنس والعنصر والسن . وعلى هذا ، تبدو أهمية مجموعة من القواعد القانونية والخلقية المساعدة على حماية وتأكيـد الحرية المنظمة والمنطقة إلى المساواة في قوة المساواة .

والحرية فكرة لها كثير من الجوانب تتصل ببعض التحقيق أو الحرمان لاشتراطات ديمقراطية مؤثرة على الشخصية . وأثرها في الإدارة يتصل بالتنظيم الاقتصادى سواء أكان حكوميا أم مفروضا ذاتيا، وبمشاعر المستهلكين ، وبصدقة المجتمع ، وفي جميع الاتجاهات الأخرى حيث يثير

سلوك الشركة الإرادى التحكمى المبني على سياستها بعض المسائل التى تقيد من حرية الأشخاص . وإن الحركة الطليقة فى سياسة المنظمة أمر يلقي الاهتمام الحساس من جانب القادة الإداريين فى كل الأوقات .

ويجب أن ينظر هذا الاهتمام إلى الداخل وإلى الخارج . فهل نرفع الأسعار؟ هل نقل مصنعنا؟ هل ننضم إلى غيرنا؟ هل نقيم عملاً جديداً متنافساً؟ فالاهتمام بهذه الأسئلة وغيرها كثير ، إنما يجعل حرية الإدارى مقيدة فعلاً بتقديرات ردود الفعل الآتية من المجموعات المختلفة .

ومن ثم ، فإن القول بفكرة الحرية ، أو الرغبة فى الحرية ، أو إمكانية الحرية ، أو القرارات المتعلقة بمجالات النشاط التى يتحكم فيها أن تترك الحرية المجال للتنظيم أو للقانون ، أو أهمية الشعور بالحرية الشخصية — إن القول بأن كل هذا لا يؤثر فى التفكير والعمل الإداريين إنما هو قصر نظر فى أعلى درجاته .

وإذا ما رجعنا بالإشارة إلى مناقشتنا للذاتية ، فإن مناقشتنا تلك تناسب الملحوظة القائلة بأن بناء النفس يشمل حرية معينة فى الاختيار ، كما يشمل بالتأكيد حرية فى ارتكاب أخطاء قد تبدو خطيرة للبعض ، وإن كانت شرطاً أساسياً لكل تعليم ونمو .

ويمكن للفرد ، عند هذه النقطة ، أن يحول المناقشة بشكل ملاءم نحو

«الإشارة إلى الأبوية في التعامل مع الموظفين . فالأبوية يمكن تعريفها بأنها السياسة الإدارية التي تهتم برعاية الجماعة العاملة في الإدارة ، والتي يقوم فيها القائد الإداري الأعلى بتقرير كمية الحرية التي تعطى للجماعة لتقرر بنفسها مسائل معينة في رفاهيتها . فالأبوية هي حرية صاحب العمل في تقرير ما هو خير للعاملين في الشركة متمشيا مع خطة جماعهم يصدقون أن الخطوات اللازمة لذلك قد اختاروها بأنفسهم وفي حرية ، إذ أنها ، على الأقل ، لا تقيد حريتهم الأساسية .

ولم أوجه الاهتمام إلى أكثر من جانب واحد أو جانبين من جوانب مسألة الحرية ، ولكنني أثق أن هذا سوف يذق أجراس التحذير في تأملات الإداري ، عندما يتفكر في وزن مطالب الحرية ، سواء أكانت شخصية ، أم جماعية ، أم عامة .

وفي بعض المناسبات قد يصينا الذعر من مواجهة بعض المعايير السياسية التي يبدو أنها تمتد على حرية الفرد . ولكننا إذا نظرنا فيما وراء حدودنا إلى الدول الكلية ، وتأملنا عدد ومدى المعايير السياسية والاقتصادية وغيرها ، التي ماهي إلا إنكار مطلق لاستقلال الفرد ذاتيا ، فإننا لا نقبل في تقدير نعمة الحرية التي تقترح المحافظة عليها ، ما دمنا نتعلم كيف نعيش بفاعلية في مجتمع تنظيمي ، لا مفر فيه من خطر ازدياد ضغوط النظام والقيود .

الحب أو علاقات الوداد

يمكن أن يكون الشخص عديم الإحساس فيما يتعلق بحقيقة رباط الوداد: أو الحب ، رباط الخو والشهامة والتعاطف القائم في شئون الخلق ، دون أن يعترف بآثارها الظاهرة في مناخ المشاعر الذي نعيش فيه جميعا وتفسر بما في ذلك مناخ الجماعات المنظمة .

فإنه من السهل أن تترك مبهمة كلمة الحب تغم مفهومنا لصفاتها الدنيوية والأخروية كقوة محرّكة ، فإنه من السهل جدا تجاهلها كمفهوم عاطفي أو شوق ، أو خلقي ديني . ولكنه في جميع مستويات الظروف المؤكدة لبقاء الإنسان حياً إلى أعلى قمم التحقيق الإنساني لحياته ، لا يخفق الحب أبداً ، وليس في أية حالة غائبا . فإنه يصبح الميسر لجميع المشاركات الإنسانية ، فهو الثابت والأساس لقضايا الاستقامة والأمانة ، والبحث عن الحقيقة ، والصفح ، والتضحية . إنه يوطد علاقات الرجال بالنساء ، وعلاقات البالغين بالأطفال ، وعلاقات الصديق بالصديق ، وعلاقات الجار بالجار . وعندما تسنح الفرصة يضيف لمسات انفعالية مساعدة للعلاقات بين الأمة والأمة . إنه الشعور واللحمة العظيمة للطبيعة الذي يحدده دواما ، شعور الهناء والرحمة الحانية ، التي بدورها ينقلب الانفعال إلى تلك الوحشة التي

مازلنا نشاهدها في تكرارها كحقيقة مفزعة . وإنه ، أخيراً ، الشعور الداخلي بالأمرين الإلهيين العظيمين في ديانات العالم العظيمة ، موجهها لمشاعرنا نحو حب الله وحب كل الناس كإخوة . ولقد لحص الأمر في أنه بالتأكيد — إلى جانب القيم الكبرى كالإيمان والأمل ، فإن « أعظم هذه هو الحب » .

فإذا ما اعترض شخص الآن على أن هذا التبجيل التعمد هنا للقيمة الاجتماعية البالغة الأهمية والخاصة بالتعبير عن الحب في الشئون الإنسانية ، إنما ليس مكانه هذا المجال ، فإنني أعيد التأكيد بأن الحب هو إحدى الوسائل الضابطة للفكر والشعور الذي نعيش فيه وتتحرك . وهذا حقيق في داخل أية منظمة كما أنه حقيق في العلاقات الشخصية الصرفة . وافترض أن الإداري يترك التزاماته الأدبية والأخلاقية خلفه عندما يفتح باب مكتبه ، إنما هو نتيجة تافهة واضحة في تفاهتها ، فإن التكامل بين المعنويات والسلوك الإنجازي جوهرى . وسوف أوجه الاهتمام إلى ذلك في محاضرتي الأخيرة .

الخلاصة

وأصل في الختام إلى التذكرة التي أوضحتها بشكل عام في التسعة الأفكار والمفاهيم والأسماء للمجريات فكرية سائدة في كثير أو قليل بين جيلنا ، والتي يبدو أنها تفرض نفسها بالضرورة في عالم الإدارة . هذه أفكار مكيفة ومؤهلة ومكاملة . وبدون شعور وعن قصد متعمد متزايد ، على حد سواء فإن هذه المفاهيم تلون وتثرى فكرة الإدارة . فهي تعد المكان لها ، وتقترح مكانها الذهني والعاطفي ، كما تقترح مضمونها إلى حد ما . وهي تعطيها العمق والدلالة المقولة .

فالعالم والديمقراطية ، والقوة ، والسلطة ، والقيادة ، والذاتية ، والمساواة ، والحرية ، والحب ، إنما هي هنا أسماء لطرق للتفكير في جوانب للحياة تواجه الإدارة . وما زال أماننا أن نختبر الإدارة في مركزيتها الخاصة . غير أنه لا يمكن أن ينظر إلى الإدارة بعمق دون إيضاح هذه الأفكار المساعدة ، التي تعرض لكيفية معاملة الناس بعضهم لبعض ورد الفعل المترتب على ذلك .

وإن أية فكرة ذات أثر نافذ في المجتمع كفكرة الإدارة لا يمكن فهمها ببساطة بدون الالتجاء إلى مصادر الضوء التي ألفت ضوءها من زوايا

أخرى للرؤية . وهذا هو السبب الذى من أجله كانت هذه المحاضرة تدرس الموضوع مساهميا ، كما يبدو ، إذا ما كانت هناك حاجة للتساؤل بعد .

فالشخص الذى سيتولى الإدارة فى السنوات القادمة ، يجب عليه لصالحه أن يأخذ فى الاعتبار ، ويدخل فى نسيج فكره ، ويجهاد أن ينظر دائما نظرة عميقة إلى هذه المسائل المؤهلة للأهمية المعقاة .

ويستطيع المرء أن يقول دائما إن الإدارة — كفكرة إنجازية وأدائية — تشتق معناها، الأكثر عمقا كما تشتق اتجاهها بدرجة أكثر من مجموع الأفكار الأخرى عما تشتقه من ذاتها ، وهى بين هذه الأفكار قد بدأت تصبح يبطء أكثر نقاوة ، وأكثر دقة ، وأكبر أثرا .

ونحن نرى الآن ، بشكل أكثر تحديداً ، أن هناك طريقا طويلا بين أهرام مصر وبين شركة ستاندرد أويل بنيجرسى وكثير من الشركات الأخرى الجيدة الإدارة .

الإدارة كفكرة أدائية

تشتمل الإدارة في عملها على مجموعة من الأفكار الترابطية والمكونة لضمون ونسيج وشكل الإدارة . ومن ثم ، فإنه من بين أهداف هذه المحاضرة أن توضح تلك العوامل المكونة لهذه الفكرة الكبيرة . والسؤال الذى يواجهنا هو : كيف نؤدى العمل بحيث تتحقق الأهداف الإدارية ؟

ولهذا ، نبدأ المحاضرة الحالية بتعريفات . وتتقدم منها إلى تعميمات . نفسية عديدة عن المكونات الإدارية . ونعنى إلى مناقشة مختصرة للعوامل الأساسية التقليدية المكونة للوظيفة الإدارية كأداة ، ثم نختم بشرح مفاهيم عملية معينة تحتاج إلى الترابط إذا ما كان للجوانب الساندة لعمل الإدارة أن تفهم بدرجة مناسبة، فمن وراء الاختلاف البادى فى الأشياء التى تناقش هنا توجد وحدة السياق مما يجعلها تلقى أضواء من زوايا مختلفة على القيمة الإدارية للدور الإدارى وعلى مفاهيمه ومسئوليته . وفى

النهاية يتوحد التباين البادى فى الشرح فى صورة كلية للإدارة لها صلاحية شاملة .

نطاق التعريف

ولقد فرق كثير من الكتاب بين الإدارة على أنها تكوين للسياسة وعلى أنها إنجاز لها، وفى هذا النطاق تعنى السياسة كل خطة شاملة للإنجاز موجهة إلى تحقيق أهداف أو غايات محددة إلى درجة ما ، كما تعنى فى الوقت ذاته تنفيذ المناهج التطبيقية التى تحتاج إلى وضع سياسة ما .

ومع هذا فإن هذه التفرقة ليس معترفاً بها بشكل شامل . ولن أبذل جهداً كبيراً فى التفرقة بين الفكرتين أو أميز بدقة بين الكلمتين ، فإنهما بحق تتداخلان معاً عند تطبيقهما بشكل عام . وبدلاً من ذلك ، فسوف أستخدم فى أغراض هذه المحاضرة كلمة الإدارة بطريقة أكثر مرونة بحيث تدل على كل الجهود التنفيذية فى المستويات العليا للتنظيم والتوجيه والرقابة. فمدير المبيعات هو إدارى لنشاط البيع فى استخدامنا للتمييز هنا ، وأمين الصندوق يدير الشؤون المالية ... وهكذا . « والموظفون التنفيذيون » هم مجموعة محدودة بشكل أكثر من الإداريين ، إذ أن تعبير « الموظفون التنفيذيون » يستخدم ليدل على كل هؤلاء الموظفين شاملين للملاحظين فى

تأدنى المستويات التقسيمية ، وهم من يطلق عليهم أحيانا لفظ الشرفين ، كما يدل على الإشراف الشخصى المباشر على جماعات معينة من العاملين فى أثناء عملهم .

والإدارة هى هذه المناشط المعقدة التى تؤكد أن المنظمة تعمل وتحقق أغراضها . فهى المركب التنظيمى الشامل للرأس والقلب والدورة الدموية والتفكير والشعور ، عاملا على مستوى التحكم فى مصائر منظمة كلية من خلال أجزائها الكبرى .

فالإدارة هى مولد القوى المركزى للدوافع النابضة والروح التى تجعل للمنظمة تتطلق لتحقيق أهدافها .

فالإدارى إذن ، هو أحد أولئك القليلين نسبيا الذين يرأسون بعض المهام الأساسية فى المنظمة . ويمكن أن يكون أعلى أفراد المنظمة فى القمة الإدارية ، فىكون فى النهاية مسئولاً عن توجيه جهاز إدارى ، وعادة ما يكون رئيس المنظمة أو رئيس مجلس إدارتها .

ومع ذلك فإن كثيرا من الملاحظات البادية فى هذه المحاضرات والمتصلة بالإداريين تنطبق على كل مستويات الوظائف الإدارية العليا بنفس الدرجة من القوة . وهدفنا هنا ليس فى أن أعرف أسماء مابقدر ما هو فى أن أوضح

عمل القادة الإداريين في المستويات العليا كدور واقعي وخلاق كي يصبح في الحقيقة واقعا .

ويمكن تعرف نطاقين عريضين على الأقل لمضمون العمل . ولكنه في تقسيم آخر توجد الجوانب الفنية للوظيفة الإدارية كما توجد الجوانب الإنسانية ، في حين أنه قد تشملها مشكلات كثيرة معا بلا انفصال . ومن ناحية أخرى ، توجد تلك الوظائف التي تهتم بجانب واحد وتحتاج أول ما تحتاج إلى الكفايات المناسبة والتدريب المناسب . فنائب الرئيس في ميدان الهندسة الكيميائية ربما يحضر معه إلى عمله مهارات معينة ، تختلف عن تلك التي يحضرها معه نائب الرئيس شئون العاملين .

بعض التعميمات النفسية

تشبع المهمة الإدارية كلية ببعض الجوانب النفسية العامة بدرجة قوية . وتفصل هذه بالهادفية ، وبنواحي الدوافع ، وبالأحكام التطبيقية ، وبالإنبجاز الفعلي للعمل . وإن تحليل هذه النواحي الأربع قيمته الإضافية في معرفة جوانب المجهودات التدريبية التي ستعرض لها في المحاضرة الثالثة .

وتتقدم الآن إلى بعض التعميمات النفسية .

إنه لمن الصعب أن نبالغ في التأكيد على أهمية فكرة قصد ، أو غرض أو هدف ، أو مرمى المنظمة على أنه أساس لكل وجهة نظر أو عنصر في الإدارة . وحتى بدون تحليل عميق يمكن للمرء أن يتعرف عدة أغراض للمنظمة . وهناك الهدف الرئيسي أو الأساس للمنظمة ، كما أن هناك تلك الأهداف الثانوية ، وهناك الأهداف الجانبية والمتعاقبة ، وهناك الأهداف المباشرة البعيدة المدى . وتثار عدة أسئلة في هذا الخصوص : من الذي يعرف غرض المنظمة ؟ من الذي يستحث ولاء العاملين في المنظمة ؟ من الذي يحكم على أن الأغراض قد تحققت أو أن العاملين قد جاهدوا فعلا في تحقيقها ؟ من الذي يعتبر أن الأغراض قد أصبحت عديمة الجدوى ، وأنه على المنظمة أن تغير هذه الأغراض أو تخلق أبوابها ؟ ما علاقة الأهداف القانونية بالأهداف العامة والحلقية الاجتماعية ؟ من الذي يقرر التأكيد على الأهداف الجانبية أو الثانوية في أوقات معينة ؟

لا يمكن أن أتوقف لأتمنح هذه الأسئلة هنا . إنما أقول إن جوانب مهادفية المنظمة يجب أن تكون في ذهن قادة المنظمة . فإنه من المسؤوليات الأساسية للقائد الأعلى للمنظمة بالنسبة لنفسه ولمن يحيطون به أن يتخذ الموقف الصحيح بالنسبة للمنظمة وأن يستمسك به .

وإن حقائق قيام المنظمات وسقوطها وذبذبة كثير منها بين النجاح

والفشل إنما تشير إلى حقيقة التضاربات الهدفية والقصور الإدارى فى تفهم الأهداف ، وكيفية سيرها قدما . ومن ناحية أخرى ، توجد فى المنظمات قوة دفع ذاتى قوية تجعل من أية محاولة للتغير مرغوب فيها أو محاولة لحل المنظمة أمراً يتطلب شجاعة بطولية ومثابرة فائقة . فالمنظمات على جميع أنواعها تفتى بصعوبة .

وفى هذا الشأن ، يتطلب الموقف أن نوجه كلمة عن الرأى العام القائل بأن الهدف التهاى لأية منظمة أعمال هو تحقيق الربح . فهناك أهداف يمكن معرفتها حقيقة على أنها قانونية أو اقتصادية ، أو لكسب المهابة والمركز ، أو اجتماعية ، أو لكسب الثقة ، وما إليها . وآخذين فى الاعتبار الهدف المشروع المعترف به والمحقق لربح المساهمين يجب أن تتوازن وتتعاذل أهداف أخرى للمنظمة . وقلما يكون هدف تحقيق الربح فى منظمة لها كيان معترف به اجتماعيا هدفا مطلقا بلا حدود . فإذا ما اعتبر الإدارى هذا الادعاء ، وهذا المعيار للنجاح ، فإنه من مهام وظيفته أيضاً أن يقدر الوزن الذى يعطى من آن لآخر لجوانب الهدف الأخرى ، حتى يجعل صورة المنظمة صورة واقعية عاملة على أن تحقق وظائفها الاقتصادية والاجتماعية فى مثل مجتمعنا .

والنظرة الفاحصة للصالح العام^(١) والرغبة لتحقيق فكرة أهميتها المطلقة، إنما هي اعتبارات لا يمكن للإداري الحديث أن يغفلها. وعلينا بالتأكد أن نكون شهودا على حقيقة أن الأحاسيس العامة أكثر أثرا في الوصول إلى القرارات الجماعية عما كان عليه الأمر منذ عشرات قليلة من السنوات.

وكذلك، فإنه في كثير من المنظمات غير الساعية إلى الربح، كما هي الحال في المستشفى الخاص والمدرسة أو منظمة الرعاية الاجتماعية نجد أن هدف موازنة ميزانية سبق تحديدها إنما تفرض نفس النوع من التفكير المدقق المتوقع توافره في مدير الأعمال.

وغالبا ما تظهر في العمليات الصناعية التي تهض بها الهيئات العامة مطالب أساسية لتحقيق متانة المركز المالي وتوقع لربح تستفيد منه الخزانة العامة على أنه أمر حتمي.

وافترضنا أن القادة الإداريين ينظرون إلى ما يعلن على أنه هدف لمنظمتهم بشكل ضيق مطلق في نطاق الربح إنما هو من باب الخلط النفسي. وبدلا من ذلك ينبغي أن تقيم الأهمية المتغيرة والنسبية للمجموعة

(١) انظر مقالتي: نتيجة الصالح العام في علاقات البنين، في مجلة العلاقات الصناعية والعمالية عدد أبريل سنة ١٩٤٩.

المقدمة للأهداف ، على أنها مهمة إدارية ضرورية مطلوبة بشكل مستمر .

وإن تفهم القوى الخاصة بالدوافع الإنسانية ، وإنشاء السياسات والعلاقات المحققة للاستجابات الكبرى الناتجة من هذه الدوافع الخلاقة إنما هو هدف بالغ الأهمية . وتشير هذه الحقيقة إلى مناقشة السابقة لموضوع الذاتية بمعنى أن نفسية الفرد الصحيح إنما تقرر أن الشخص الطبيعي يفضل أن يحب على أن يكره ، وأن يبنى بدلا من أن يهدم ، وأن يكون مهتما عن أن يكون ملولا ، وأن يكون متعاوننا بدلا من أن يكون معاديا . وإن شهادة تجارب العلاقات الصناعية في ربع القرن الأخير إنما تثبت بكل جلاء أن هناك مجموعة كاملة من السياسات الإدارية يمكن إثباتها بدقة كي تظهر للقوى الإنتاجية والتعاونية ولاهتمامات الجماعات المتشابهة في العمل في جميع المستويات التنازلية (١) . ولقد تأكد أنه من الممكن أن يكون هناك عدد من العاملين ذوي ولاء للمنظمة كلها بدلا من ولائهم لجماعات صغيرة في داخل المنظمة .

(١) انظر مقالتي : فن الإدارة : الفصل السادس (نيويورك: ماكجروهيل

وينبغي ألا تفسر هذه الاستراتيجية الخاصة بالدوافع والجهود التابعة لها لتنفيذ ما تتكشف عنه على أنها جهد يتلاعب به أو يستغل . فإذا ما استطاع الإداريون أن يشوقوا الآخرين لكي ينجزوا عملاً أكثر وأفضل في مقابل أن يعطوهم إطراء لفظياً أكثر ، فإن دراستهم تكون قد سارت في طريق الخطأ عند نقطة ما . فدراسة الدوافع يجب أن تتقدم بعمق كاف وبلدة كافية لكي تتجنب مثل هذه النتائج الخاطئة . وبدلاً من ذلك تكون النتيجة الصالحة في اتجاه الاعتراف بالارتباطات المتبادلة المؤكدة للعمل التعاوني ليس فقط من جانب العاملين ، بل لهم ومعهم .

وإن أفضل الدراسات الخاصة بالدوافع في الماضي القريب قد عززت وجهة النظر هذه . فالطريق لإثارة ومساندة اندفاع إيجابي خلاق نحو النشاط الإنتاجي هو أن تجعل هذا العمل ذا قيمة فعلية للعامل — ذا قيمة فيما يجزيه من كرامة ، ومركز اجتماعي ، وموافقة للشخص ، وجزاء مادي .

وفي هذا الجانب من العمل الإداري المتمثل في الإنجاز يأتي التحدي الذهني للتفكير المدقق والاستشارة في أشكال وطرق إدارة أمور مختلفة معتمدة كالمعاشات ، وبيع الأسهم للعاملين ، والمشاركة في الأرباح ، وإجراءات الاجتماعات ، واشتراطات الإجازات ، وبرامج التدريب المعانة

في مناهج خارجية ، وفوائد إضافية أخرى . ولا يمكن أن يتحقق أى تقدم إدارى بناء على روح معنوية عالية أو قاعدة عريضة من التعاون الإيجابى . فى العمل الجارى محققا لأهداف المنظمة ، ما لم تكن البرامج المثيرة من جانب كبار الموظفين وصغارهم الاستجابات العاطفية (الدافعية) المشجعة بكل حدق ، وأن تقام بشكل دائم فى سياسة المنظمة وإجراءاتها . وهذا معيار عملى لتكامل الإدارة الخلاقة .

وفىما يتصل بهذه الشعارات الخاصة بالهدف ، والدوافع ، والإنجاز ، والأداء ، فإنى لا أحتاج إلا إلى ذكر القليل عن الأداء . فكل الدوافع والإنجازات ، وكل الجهد المبذول لجمع الآخرين حول الفكرة الكبيرة الهادفة — كل هذا يفشل ما لم تكن نتيجة الأداء المرضى .

ولكنى يكون هذا الأداء مرضيا ينبغى أن يتفق مع المعايير المقبولة لكىة الإنتاج ونوعه ، والبهجة فى الجو السائد فى العمل ، وأقل كىة . يمكنة من الإشراف المباشر المحتاج إليه . ولهذا سيكون هناك شرح أوسع لفكرة الأداء .

العوامل الأساسية في فكرة الإدارة

إذا ما افترضنا أن هناك هدفاً له أحقيته قد أصبح مكتسب القبول. عن طريق جهود جماعة صغيرة منظمة ، فإن السؤال التالي يتعلق بكيفية تقسيم الجهد الإداري الكلى إلى مكونات منفصلة ، لها تباين وظيفي ، وتركيز ، وقوة يختلف فيها بعضها عن بعض إلى درجة ما .

ولانصف هذه العوامل النموذجية الخطوات التي تتبع عند البدء في مشروع جديد فقط ، بل إنها تنطبق بنفس الدرجة عند استخدامها لبناء مصلحة جديدة ، أو عند التوسع في الوحدات القائمة أو عند افتتاح مصانع جديدة . وليس هنا مجال تكرار الوصف المعتاد لهذه الجوانب الإدارية ، لأنه ابتداء من فردريك. تيلور ، وفايول ، وايرويك ، وكثير غيرهم أنشأت هذه الحقائق التفصيلية رأياً عاماً بين الأقسام الوظيفية . وبدلاً من التكرار ، فإنني سألفت النظر إلى واحد أو اثنين من الاعتبارات الهامة للنظرة الحالية ، عندما نشرح هذه العوامل التحليلية .

وسنعرف ، بالاتفاق العام ، العوامل التالية كمكونات أساسية للإدارة :

- | | |
|--------------------|----------------------|
| ١ — التخطيط | ٢ — التنظيم |
| ٣ — تعيين الموظفين | ٤ — المبادأة |
| ٥ — التفويض | ٦ — التوجيه |
| ٧ — الإشراف | ٨ — التنسيق |
| ٩ — التقييم | ١٠ — تعبئة النموذج . |

ومع أن هذه الكلمات واضحة في معناها ، إلا أن كلامها يستحق بعض الملاحظات .

التخطيط

هناك حاجة اليوم إلى التمكن في وظيفة التخطيط في المجال الكبير للاقتصاد ، أكثر من الحاجة الواضحة إلى خطة ابتدائية للتمويل والتصنيع والبيع ، والعاملين ، مهما تكن هذه الخطة منفصلة . وإن الهيئة الإنتاجية التي تفشل في أن تنظر إلى المستقبل نظرة شاملة لتفاعل عواملها الداخلية إنما تقع في خطر الارتجال الذي ربما هدد قدرتها الكلية على الوفاء بديونها والتزاماتها . وفي شهادة منظمة تنظيما رائعا جمعها الأستاذ دافيد أيونج في كتابه « التخطيط بعيد المدى للادارة » شرح هذه الحاجة رؤساء ممثلون للشركات ، كما شرحوا بعض الوسائل والمنافع المتصلة

٤١٠. وفي هذا المجال يجب أن يبحث عن العمل التخطيطي الرائد في عالم يتزايد فيه نمو السكان ، حيث لا يبادأ فيه بدرجة كبيرة بكثير من المشروعات . وحيث الوفيات بين المواليد الجدد مرتفعة وسريعة .

ويشار كثيراً إلى أن السبب الرئيسي للأفلاس بين المشروعات الإنتاجية الجديدة هو نقص رأس المال الكافي ، كما تدل على ذلك إحصاءات الفشل ، ويعني هذا بلاشك أنه في كثير من الحالات يرجع الأمر إلى مزيج من تخطيط ابتدائي ضعيف وقدرة ضعيفة على الاقتراض من السوق .

ومن الضروري لحرية كثيرة من الشركات أن يكون لها نظرة تمتد إلى الأمام عشر سنوات على الأقل . ومع ذلك فإن اعتماد مثل هذا التخطيط على التأثيرات السياسية والاقتصادية المنتشرة في العالم لا يمكن إنكاره ، كما لا يمكن توقع غير المنظور بسهولة . وهذه الحقيقة تجعل التيقظ لمثل هذا التخطيط وثبات الفكر تجاهه أمراً واجباً لكل الإداريين الذين لا يفتأون غير مستعدين .

التنظيم

ليس هناك ميل صحيح أوحد لتنظيم شركة ما . وبما الكثير من الشركات فعلاً بالرغم من خطتها التنظيمية الضعيفة أو عدم وجود خطط .

أصلاً . وإن درجة تفصيل الكيان التنظيمي ، وعدد مستويات السلطة التوجيهية ، وكيفية التفويض من القمة ، ونطاق لامركزية المسؤولية ، ودرجة توافر الخبراء الاستشاريين لتقديم المعونة للموظفين الإنجازيين ودرجة (إذا ما كانت هناك درجة ما) مسؤولية الاستشاريين عن الوظائف التنفيذية ، وعدد القادة الإداريين الواجب تبعيتهم التقديرية مباشرة للقائد الأعلى (نطاق الإشراف) — كل هذه أمور تتعرض لاختلافات حقيقية . في وجهات نظر كل من النظريين والعمليين التمعنين فيها . كما أني لا أقترح تبجيل هذه الأمور . إنما هي أمثلة للموضوعات الحساسة التي يجب أن يتعرض لها أفئدة النظميين عند بنائهم للمنظمات والمحافظة عليها .

وإن ما يقرر تقسيم العمل بشكل أفضل ، وتكامل الوظائف ، وتعاون الإداريين ، إنما هو الحرائط التنظيمية بدرجة أقل مما تحدته قدرات وصلاحيات كل من أولئك الإداريين . وهناك حاجة متكررة للفحص الإداري الدوري لوصف وظيفة الإداري مقارنا بمقتضى مضمون العمل اليومي .

مثل هذا الوصف الوظيفي ربما يأتي بادئ ذي بدء كجزء من المسائل التخطيطية والتنظيمية . ولكنه عند فحص إنجازات العمل القائمة ، إن عاجلاً أو آجلاً ، إذا ما اجتمع القادة الإداريون مع زملائهم الأقرباء في العمل للنظر في بيانات هذا الوصف ، لكان ذلك خيرة تدريجية قيمة ،

كما أثبت ذلك منذ عدة أعوام ، لورانس أبلي ، الرئيس الحالي للجمعية الأمريكية لإدارة الأعمال .

وعادة تكون البساطة في بناء المنظمة هدفا مرغوبا فيه . وينطبق هذا على تفصيل خدمات الاستشاريين وعلى عدد مستويات السلم الإداري . ويبدو أن الاتجاه ينحو نحو تخفيض عدد الخطوات الإشرافية بين العامل ورئيس الشركة . وقد قبل هذا المجهود بنجاح عملي ، كما ذكر جيمس بووردي نائب رئيس شركة سيرز روبك .

وفكرة الاستشاريين فكرة هامة نشأت — على ما اعتقد — بواسطة الحريين . وإنه لمن الهام أن نحدد كيف وأين وتحت أية ظروف يدخل الاستشاريون في علاقات إنجازية مع الموظفين التنفيذيين ، ليضعوا معلوماتهم الخاصة تحت تصرف التنفيذيين ، دون استخدام للسلطة ، ولكن بدائع التسهيل وبوسيلة الإقناع .

وتعلم اليوم إلى أية درجة كبيرة كيف شكل المنظمة أحوالها وسهولة عملها . ولكنه يستحيل حقا تحديد كيفية إمكان الحصول على هذه السهولة فيما يتصل بالناس والإنتاج والبناء . ومع ذلك فإنه لمن الحيوى للإداريين أن يدركوا هذه الصلة ، وأن يكون تفكيرهم تنظيما عند بنائهم للمنظمة . والاختبار الهام لذلك إنما يأتي عن طريق التجربة ، وليس عن طريق الاعتناق لإصراري لنظرية معينة من نظريات التنظيم . ويمكننا القول بشكل

عام في هذه المرحلة إن كيفية التنظيم عند القمة فيما يتصل بالوسط وبالقاعدة يؤثر تأثيراً حيوياً في تسير هذه الصلة.

تعيين الموظفين

إن اختيار المنفذين الزملاء ورؤساء الأقسام الرئيسية مسئولية بالغة الأهمية . وليست هناك مسالك مختصرة ، أو قواعد تقليدية ، أو مناهج جاهزة يمكنها القيام بهذه المهمة ، تلك مهمة حاذقة ، فغالبا ينصح الناس في إطار جماعي ما في حين أنهم لم يتناسبوا تناسباً جيداً في إطار آخر .

وتشير نقطتان أساسيتان هنا إلى دقة الوصف الوظيفي المستعمل كوجه جزئي ، وإلى تجانس القادم الجديد مع زملائه الذين سيعمل معهم ، فإن وجود عاملين سعداء في النطاق الأعلى للمنظمة لأمر بالغ الأهمية في تقرير روح ، وحالة وإيقاع المنظمة جمعاء . وتصب معالجة ذلك كله بعناية بالغة . فإن مشكلات تثار خاصة باختيار غير موفق للزملاء ، ومشكلات رجال غير مؤهلين للتقدم كما كان متوقفاً ، ومشكلات أولئك الراغبين في الترقى إلى أقصى علو مع أقصى سرعة ، ومشكلات الشاغلين لدرجات دنيا في السلم الإداري الواجب أن يقدم لهم التدريب ، وأن توضح لهم فرص الترقى . وتستغرق هذه الملامات وقت الخبراء أكثر وأكثر كلما تمت

الشركات . ومن ثم يصبح تقريبا لا مناص من أن يكون برنامج تنمية التنفيذ مهمة وظيفية إضافية متصلة بالمدير الأعلى لشئون العاملين .

وعادة يمكن أن تترك مهمة التعيين في الوظائف الأدنى لرؤساء الأقسام ، الذين ينجزون التعيين بالاشتراك مع مكتب الاستخدام الكائن بالشركة وعن طريقه . ولكنه حتى في أثناء حدوث ذلك يصبح من الهام أن يكون هناك اتفاق مسبق على سياسة العمالة لتتبع بعض مستويات الشروط الممكن تنفيذها والمطاة لطالبي الوظائف الجدد في المستوى الأدنى والعاملين في المكاتب .

المبادأة

أرجو أن أوجه الانتباه ، باستخدامي لهذا التعبير ، إلى مسؤولية تنفيذ العمل على الجهة العملية . « متى نبدأ أعمالنا التجارية ؟ » « متى تفتح المصنع الجديد ؟ » يجب على الإداريين ، بناء على خططهم الخاصة ، أن يعثوا عنصر القرار الذي يحول السياسة إلى عمل والذي يقدم الإشارة الضرورية للبدء في العمل .

والمبادأة تقف في مواجهة عدم إصدار القرار والتردد في الإقدام على خطة العمل . وهنا لا يمكن الاستغناء عن الشجاعة وتأكيذ الذات إطلاقا .

التفويض

ربما لاتعالج منظمتان هذا الموضوع بشكل متطابق . فالكثير يعتمد على طباع كبار القادة الإداريين الذين يجب عليهم أن يفوضوا . ورغم ذلك ، فإنه من الواجب ، بشكل عام ، أن تكون تفويضات المسئولية والسلطة واضحة وكيرة عادة بقدر المستطاع .

ومن الواضح أن المسألة يجب أن تفترض في بعض أشكال التقرير الدورى اللازم فى المسائل المفوضة . ومن الواجب أن يكون هناك بعض الوسائل التى يتمكن بواسطتها القادة الإداريون من مراجعة الأعمال المفوضة بشكل دورى . وإن كلا من هذه المجهودات — التقرير والمراجعة — لا يمكن الاستغناء عنها إذا ما كان لحق التفويض أن يعمل بنجاح . ومادام التفويض ضروريا نظرا لازدياد حجم المنظمات ، فإن اشتراطات للتابعة الدقيقة يجب أن تتحقق بكل تفكير، وأن تستخدم بكل تدقيق . ويجب أن يدخل فى يوم الإدارى ، أو أسبوعه ، أو شهره ، أو سنته ، وفقا لطبيعة واجبات زملائه ، أن يعطى بعض الوقت المقدس لتابعة أعمال رفاق القائد الإدارى الذين يشاركون فى تحمل العبء التنفيذيين .

وإن القياس على فكرة عمل الفريق ، بما فيها من مسئولية كل عضو عن وظيفته فى الفريق ، لها تطبيقها على المستوى التنفيذى الأعلى . ولكنه

في نهاية الأمر يوجد إدارى واحد يجب عليه أن يعطى الكلمة الأخيرة.

التوصية

تحتاج قيادة أى جماعة منظمة إلى إرشاد توجيهى ينصرف إلى كل القوى المكونة للمنظمة ، لكي تتحقق لهذه الجماعة فاعليتها. والكثير من هذا الجهد التوجيهى يمكن أن يفوض ، غير أنه يجب أن يكون حاضرا لكي يؤكد القرارات الصحيحة ، ولكي يقدر الحالات الخاصة أو الاضطرابية ، ولكي يحافظ على إيقاع مرغوب فيه للعمليات الإنجازية .

وفي أعلى مستويات القمة توجد وظيفة مجالس المديرين ، أو أجهزة الأوصياء المتعلقة بالمساعدة في تشكيل قرارات السياسة التى لها قوة توجيهية. كما ينظر إلى هيئة المستشارين الإنجازيين بدرجة ملحوظة لتبدي مقترحاتها وإرشادها .

وكثير من التوصية ذى الطبيعة الآمرة يمكن تجنبه بدرجة كبيرة أو يمكن تقليله إذا ما استخدمت تعليمات للأعمال مقنعة ، واستخدمت توصيات للوظائف ، واستخدمت برامج للتدريب بشكل مستمر . ولكي يتحقق للتوجيه خالقيته يجب أن ينظر باهتمام خاص إلى الحالة الاستثنائية ، وإلى الظرف الجديد ، لكي يقرر ما إذا كانت أحوال جديدة قد بدأت تأخذ مكانها فتحتاج إلى توجيهات جديدة .

الإشراف

لقد فصلت الإشراف من التوجيه لتذكر أنه عادةً ينجز الأفراد العاملون مهامهم كما حددت ، إذا ما فوض بعض الإشراف إلى رؤساء الأقسام . وإنه لمن الهام أن نعرف كيف يمارس الإشراف ، وكيفية ما هو منه مباشر أو غير مباشر ، ووسائل الإصلاح أو الزجر . وليس مهمة الإشراف هي للتأكد من أن العمل ينجز ، بل هي التأكد من أن العمل يتم في جو من الأخوة الطيبة ومن الروح المعنوية العالية . وباختصار ، إن طرق الإشراف هامة ، وغالباً ما تكون بعض إيعازات التدريب معينة هنا . وإن أحد أسباب الأعطال السلوكية المملة لبعض المشرفين هي أنهم على وجه الدقة غالباً ما لا يعرفون معنى السلوك الجيد ، وليسوا متعودين بالإبانة عنه . في منازلتهم أكثر مما يفعلون في أعمالهم .

التنسيق

التنسيق هو المجهود المبذول لتأكيد سهولة العمل المشترك بين الوظائف والقوى المكونة للأجزاء المختلفة للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها بأقل قدر من الاحتكاك وأكبر قدر من الفاعلية التعاونية .

وربما أصبح هذا هو المكان المناسب للإشارة إلى الأقسام الوظيفية

لعملية العمل التي تتصف بها أنواع كثيرة من المنظمات . ومع هذه أماننا
بمكثنا أن نرى بدرجة فائقة الوضوح حتمائق وحذق العملية التنسيقية
الضرورية .

والوظيفة كما تستخدم هنا ، هي نواة لفرعية متجانسة بعض الشيء من
الواجبات ، متصل بعضها ببعض — اتصالا وثيقا في مضمونها وفي ممارستها
حتى إنها تعامل على أنها وحدة واحدة في مجال الإنجاز والتوجيه والإشراف .
وتميل كل منظمة إلى الإفادة من بعض الأقسام الرئيسية للعمل المتشابهة
، وإن كانت تختلف في الاسم أو العنوان مع اختلاف طبيعة المنظمة .

والوظيفة المركزية الخاصة « بالإنتاج » تقوم فعلا بأداء المهمة التي
تتحمول المنظمة أداها من الناحية الإنجازية . وهذا القسم هو الذي « يورد
البضائع » وفي المصنع تلك هي الأقسام التصنيعية ، وفي المحل العام تلك هي
أقسام البيع المنتشرة في أنحائه (أقسام البيع هنا هي أقسام « الإنتاج » ،
ووظيفة البيع تنفذ بواسطة رجال الإعلانات والعلاقات العامة) . وفي الكلية
الجامعية يكون عضو هيئة التدريس العامل مع الطلاب في قاعات الدرس
أقرب إلى مدلول « الإنتاج » من أى مدلول آخر .

وهناك وظيفة تعريف الآخرين خارج المنظمة بأهدافها ، « وإنتاجها » .
مفنى الصناعة هذه وظيفة المبيعات ، وفي الجامعة يمكن أن تكون إدارة
العلاقات العامة .

وهناك وظيفة الحفاظ على الموارد وتوزيعها ، تلك التي تساند العمليات .
 الإنجازية مالياً ، ووظيفة تقويم نجاح العمل بقيمته المالية من حيث كم
 المكسب أو الخسارة . وهذه هي المهمة المالية التي يباشرها أمين الصندوق ،
 أو المراقب المالي .

ولقد أصبحت وظيفة إدارة شؤون العاملين أكثر تقبلاً منذ عهد
 قريب . وتشمل مناصبها تعيين العاملين المناسبين وتنفيذ السياسة العالية
 التي تستدعيها المفاوضات بشأن عقد العمل في كل تطبيقاته . وتشمل أيضاً
 وظيفة إدارة شؤون العاملين هذه عدداً من العلاقات المؤثرة في كل العاملين .
 من حيث النافع الجانبية لعقد العمل ، ومن حيث الخدمات التسهيلية
 والرفاهية الاجتماعية .

وربما لا يعترف الجميع بالوظيفة الخامسة كما يعترفون بالوظائف الأربع
 الأخرى . ولكني أجد أنه من القيم — بالنسبة للتحليل وبالنسبة لاقتراح
 شروط البناء التنظيمي التي يشير التحليل إلى أنه مرغوب فيها — أن أتعرف
 وظيفة تنسيقية . ويجب أن يشتمل ضمان الحصول على التآمج الطيبة للتنسيق
 على قدر كاف من التخطيط والبناء متخصصين ، وذلك لكي يعطى هذا
 التنسيق عوامل الفكر والنشاط الخاصة بالتخطيط والبناء نفعاً وظيفياً
 وتعرفاً تأكيدياً في حد ذاتهما . إلا أن المشكلة يجب أن تحل ، سواء
 اعترف بها كمستحقة لنوعان وظيفي مستقل أم لا .

فالمشكلة ليست أقل من التأكد من أن وظائف الإنتاج ، والمبيعات ، والتمويل ، وإدارة العاملين ، ومديرى هذه الأقسام ، والمشرفين الأقل من هؤلاء أهمية ، والعاملين فى أقل الدرجات فى المصنع ، وفى المكتب ، الواجب عليهم أن يعملوا مع غيرهم من الموظفين المساعدين والمتصلين . بهؤلاء أو بغيرهم من الإداريين ، كل هؤلاء يعملون معا فى انسجام كاف . للوصول إلى الأهداف الجماعية التى ارتضوها .

وليس هذا أمراً من السهل الحصول عليه ؛ فكل اهتمام وظيفى يبنى نظراته المقررة الخاصة بالنسبة لكيفية تحقيق الأهداف على الوجه المرجو . وهذه نظرات ليست متماثلة بأى حال من الأحوال ، بل إنها تنحون نحو التأكيد على سياسة ما أو وسيلة ما تختلف فيما بينها ، وتنمو من خبرة القسم الإدارى . ونفس الحتمية التى تتم بها الاختلافات فى وجهات النظر تنصرف إلى ما هو بين المستويات العديدة للسلم الإدارى . وإن القدرة على رؤية مشكلة معطاة فى علاقات العمل على مستوى الجماعة الكائنة فى « أعلى » أو « أدنى » القسم الذى يوجد فيه الشخص ، إنما تحتاج إلى اهتمام حقيقى ، وقدرة على الاستماع ، وصبر ووثام .

ولا يحدث التوفيق ، والانسجام ، والتكامل بين كل هذه الأفكار المغايرة فى السياسة وفى الطريقة تلقائياً . فهو نتيجة تدارس تخطيطى مشترك لاشك فى أنه يبدأ قبل أن تقبل خطة إنتاج معينة أو تغير معين فى سياسة

الشركة ، ويجب أن يستمر في حياة السياسة العملية . ويستدعى التنسيق في أفضل حالاته هذا التدارس التخطيطي المشترك ، فهو يقدم الوسائل اللازمة لهذه الغاية ، والجو الملائم للاجتماع التمثيلي . والتنسيق هو تكامل الأفكار المختلفة على الوسائل الموصلة إلى غاية مشتركة ، وهو الاسم الذي يطلق على العملية الموصلة إلى «طريقة عمل مقبولة» ، فهو يعنى أن الوظائف التخصصية أو غيرها من الأفكار قد أخضعت برفق لقبول فكرة موحدة لهدف متفق عليه .

ولقد أضافت ماري فوليه ، وهي إحدى عظماء المفكرين الإداريين ، الاعتبارات النافعة التالية عن التنسيق . فقالت إنه يستلزم لإنجازه :

١ — أن يكون هناك اتصال شخصي مباشر بين أولئك الذين يعينهم الأمر .

٢ — أن يحدث ذلك في وقت مبكر .

٣ — أن يعالج على أنه « العنصر المشترك المتعلق بكل العوامل في موقف ما » .

٤ — أن يكون عملية مستمرة (١) .

(١) انظر هنري متكاف ، واريوك « الإدارة التحركية : أبحاث ماري فوليه الجمعية » ، (نيويورك : هاربر والمخوته ، ١٩٤٢) .

ويبدو لي أن العنصر الوحيد الذي يصنع أو يهدم الجهد الإداري هو التنسيق. فهو يستوجب كل كفايات القوة التأهيلية، ومثانة التعبير والإقناع التي يستطيع الإداري استخدامها ، كما يتفق على ذلك أحكم الشاهدين .

ويصبح مبدأ التنسيق أقرب ما يكون إلى أحد المبادئ الاعتناقية هنا . ويتم تحقيق التكامل عن طريق التنسيق مادام هناك اعتراف رسمي وتمثيلي للجماعات الرئيسية التي تتأثر بالقرارات المستقبلية ، وثانية عندما يبدو أن الجهد يأخذ في الاعتبار وجهات النظر الفنية والإنسانية لعدة النظرات التي تقترحها هذه الجماعات في اتجاه حل ما . وهذا مثل طيب لما أعنيه عندما أقول إن المشكلات الهامة تتطلب تكويننا خلافاً للوسائل التي تعالج بها حتى يمكن أن ينتج منها بعض التأكيد المقبول لاتفاق الرأي . وباختصار ، التنسيق هو الإدارة في أكثر أحوالها إبداعاً ، إذا ما كانت عملية التنسيق ذاتها مبنية ومنجزة بشكل مناسب .

التقويم

يجب أن يكون الإداري قادراً على الإجابة عن السؤال التالي أفضل من غيره : ما هو المكسب ؟ فالإدراك الواجب تقويمها عديدة ، ووسائل القياس متعددة . ونحن نقوم الإنجاز الفردي في المستويات المختلفة في أعلى وأسفل السلم الإداري ؛ كما نقوم الإدارات والأقسام . والتأثير الكمية

للأعمال التجارية تظهر في حسابات المكسب والخسارة ، وفي القوائم الدورية للأصول والخصوم . ويعد فحص هذه بواسطة محاسبين عامين خارجيين . كما أن هناك سجلات تشمل على كميات الناتج في العمليات المختلفة ، وتكاليف الوحدة المنتجة ، وتكاليف المبيعات ، والتكاليف الإدارية الإضافية ، وهكذا .

وقد بدأت إحدى الوسائل الفنية الحديثة تأخذ شكلها تحت عنوان « بحوث العمليات » . وإن كان هذا المدخل مازال استكشافيا في مناهجه ، إلا أنه بالنسبة للمفكرين الرياضيين يبدو مقدما أملا إنتاجيا .

وإن كل أو أكثر ما سبق يكون صورة الأعمال الجارية في فترات زمنية محددة ، مما يجعل التقويم المالى ممكنا فى المستوى الأعلى . وتفسير الأرقام المتوافقة، وتفسير معانى ارتباطها مع بعضها بعضاً، إنما هو نوع من أنواع المهارات العملية الخاصة التى يختلف فيها الإداريون كثيراً . ويمكن للتدريب أن يحسن من هذه المهارة، ولكن الأعضاء الاستشاريين من «الشخصيات الهامة» يستدعون عادة لتقديم خبراتهم البارعة الخاصة .

ولا يسعنا أن نطلب فى تأكيد أهمية الجهد التقوى . وإنه لأمر بالغ الأهمية فى المنظمات غير الهادفة إلى الربح، كالكليات الجامعية ، والمستشفيات والكنائس ، أن تضع القاييس الصالحة ، والعرف ، والمعايير التى تعطى كبار القادة التنفيذيين شيئا أكثر من حكم شخصى على مؤسساتهم من.

حيث كيفية تقدمها . وبطبيعة الحال ، الحقيقة هي أنه من الصعب وجود وسائل قياسية موضوعية لمثل هذه المؤسسات التي يقدر « نجاحها » بشكل مختلف من جانب جماعات مختلفة .

ومع ذلك ، فإنه من وجهة نظر الإداري ، فهناك دائماً تساؤل شديد عن ماهية المعايير المشتركة للأحكام التقويمية الواجب احتسابها . وإن سمعة المنظمة في المجتمع ، وبين جماعات العمال اليدويين ، وعند المستهلكين وبائعي الخامات لها أهميتها في القياس أكثر من ثمن أسهم الشركة في سوق الأوراق المالية . وبالتأكيد ، يمكن أن يكون هناك شيء مثل الكسب الفائض جداً ، السريع جداً . كما أن كل الاعتبارات غير المالية لها وزنها الهام ، بدرجة أقل بالتأكيد في المؤسسات غير الساعية للربح .

الدوافع

إن تأكيد مدلول الدفع المكين ، ومنه الكثير يتردد حتمياً في هذه المحاضرات ، لأن هذا الجانب من المدخل النفسي للإدارة هو أحد التوجهات البالغة الفائدة . والتركيز الأساسي أو التأكيد الأساسي في الاهتمام أو الجاذبية في هذا النطاق إنما يقرر بواسطة الجماعة الإدارية العليا ، عندما يكون كل شيء قد قيل في أدائها . فإذا لم يكونوا معدين ذهنياً نحو الدافع ، فإن قليلاً سيحدث ناتجاً من زاوية الرؤية هذه ،

وتجاهل أو تقل تلك المعايير المعروفة عنها أنها تستدعي الدوافع الإنتاجية ، لأننا نوجه أنفسنا هنا نحو السؤال الذى يكيف سياسة العاملين والعمل فاطبة ، وهو : إلى أية درجة تثبت للعاملين فى القمة والقاعدة تلك الجاذبيات التى تقدم لهم أفضل الدوافع والحوافز لى ينجزوا أعمالهم على أفضل ما يكون ، وأن يحافظوا دوما على روح معنوية عالية فى جماعاتهم وفى مؤسستهم ؟

وإن ما قلته آتفاً عن الذاتية ، وكل ما أؤكد عن قوة الابتكار كدافع كبير ، إنما يعطى المفتاح لاتجاهى الخاص بالنسبة لمسألة الدافع وخاصة فى مجتمع ديمقراطى . وإن ما يفعله الإداريون لأقل من سبب ما يفعلونه فى كونه العامل الحاسم لرسم السياسة الثابتة الفكر . وبعبارة أخرى نقول إنه لى يستخرج الإداريون دوافع خلاقة عليهم أن يحيوا بدوافع خلاقة .

والتفكير البناء فى هذه المشكلة يجب أن يعطى مركز الصدارة فى عمل الإدارى . فمن المؤكد أن الضوء القوى الملقى على الاشتراطات الخاصة بالعاملين فى كثير من الشركات المتفوقة ، إنما هو شهادة لما يعطيه كبار القادة الإداريون من أهمية لتقديم إجراءات مصممة تعد العاملين إعداداً مسبقاً . للولاء للمنظمة ، ذلك الولاء الذى سينعكس فى الصناعة الطيبة ، وفى الإنتاجية المرتفعة ، وفى الروح المعنوية المعروفة سببها : وإنى أكرر أن

تنشيط الجماعة لكي تفعل خير ما عندها إنما هو خاصية أساسية من خصائص دور الإداري . وبطبيعة الحال يجب عليه أيضاً أن يتبين أنه يجب أن يكون ذا ولاء للجماعة في صورة الضغط لتحقيق رفاهية كل منهم خاصة .

تنقيح وتنقية

إن كثيراً من لب الفكرة الإدارية قد عولجت جوانبها التاريخية ، والتجريبية ، والعملية . ومع ذلك ، لا يشمل هذا التوجيه في ذاته كل الأفكار ، والمناشط المرتبطة بعضها ببعض ، والتي تتجمع في مهمة الإداري ، والتي تزيد من تعريف تحدياته .

ولذلك أقترح أن أوجه نفسي نحو الموضوعات التالية لكي أوضح صورة بعض العوامل الأساسية الفكرة ، وهي :

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| ١ — تضارب المصالح | ٢ — الاتصالات |
| ٣ — التعاون | ٤ — المفاوضة الجماعية |
| ٥ — العلاقات في المجتمع | ٦ — التثقيف الذاتي . |

تضارب المصالح

إن تعريف الروح المعنوية بالطاقة ، وبالقدرة ، وبالتحمس المبدأ لخدمة أغراض المنظمة له قيمة مرتفعة . ومن الأهمية البالغة أن تتوحد المقاصد بين الأفراد وبين الجماعات ، موجهة نحو العمل الجماعي . وكون الجميع ذوى فكر واحد ، ورغبة واحدة ، وإحساس واحد بالوسائل والطرق التي يحتاجون إليها ، إنما هو غاية قصوى يجب أن يرغب فيها بكل إخلاص . غير أن هذا أمل يمكن الاقتراب منه في أفضل الأحوال التي تحدث بمزيج موفق من التخطيط والحظ السعيد والإجراءات الطيبة ، دون سواها .

وفي الحقيقة يجب أن تعطى للروح المعنوية قيمة عالية ، كما يجب أن يجاهد في سبيلها أقل كثيراً مما يمكن مثلنا أن يتصور نوع الوحدة العسكرية والشعورية بالنسبة للأهداف . وإن كل منظمة تستخدم الناس في مقابل المال ، والتي لها مستويات مختلفة في السلم الإداري ، والتي بها خدمات استشارية كما توجد بها خدمات عملية ، والتي بها أقسام مختلفة يمر فيها العمل تابيعاً ، إنما تمر بتجربة حتمية في حقيقة تضارب مصالح الجماعات . فنحن جميعاً نود أن نخدم غايات المؤسسة ، ولكننا أيضاً نود أن نفعل ذلك بطريقتنا ، ونحن مقتنعون اقتناعاً طبيعياً بأن طريقتنا هي الأفضل . والتضارب بين المصالح ما هو إلا اختلافات (غالباً ما تعتق

عاطفياً) عن الطرق والوسائل التي تتبع لتحقيق غاية ربما كان الاتفاق قد تم عليها بشكل عام .

وتثور الاختلافات لأسباب أخرى . فيمكن أن تكون منهجية ، واجتماعية ونفسية ، أو يمكن أن تكون كل هذه مجتمعة . فإذا ما كان للجور في منظمة ما ألا يعكر ، أو حتى يمرر ، بالاختلافات الحتمية ، فإن تضارب المصالح يجب أن يعترف بها إدارياً وأن تعالج بروح تصالحية ، بنفس الشكل الذي يتم في معالجة الأجسام المشتركة المبنية بناية .

ويجب ألا تنكدر باستخدام كلمة (التضارب) في نفس الوقت الذي نواجه فيه واقع الحقيقة ذاتها بأمانة . «فالرقعة والحقة» ربما تبدوان مرسلتين من السماء ، ولكنها بالتأكيد ليستا مولودتين في المنظمة بين المؤثرات الشخصية والوظيفة القائمة في المؤسسات والأجهزة البيروقراطية الكبيرة المعقدة .

وإنه لمن الدرجة الأولى في الأهمية أن تتعرف الطبيعة الحتمية وغير الثيرة للبعضاء التي يتصف بها تضارب المصالح . فهذا التضارب يحدث في أي مكان ، ويلون كثير من المناسبات . وإنني أؤكد هذه الحقيقة لأن وجودها يساعد في فهم أوسع ، وفي تبرير عدد من الاشتراطات المرتبطة بها ، والتي سنوجه إليها الاهتمام هنا . وإنني أشير بكل قصد إلى معقولة الاجتماعات والمفاوضات الجماعية . فالحقيقة التي لا يمكن الهروب منها ، هي

أنه إذا ما قامت هذه التضاربات ، وحيث تقوم ، فإنه يمكن فقط الحصول على توافق أو تصالح ، أو أسس للعمل موقفة ، في الموافق التي يمكن أن يتقدم فيها العمل في ضوء تبادل الآراء المتبانية بين الأشخاص المعنيين والمصممة للبحث عن طريق أفضل (التكمال) من أى طريق تقترحه حاليا إحدى الجماعات أو غيرها ممن يهتمون بالأمر والرغبة في أن يسود رأيها الخاص .

فيجب أن نعترف في سرور بالتضارب حتى يمكننا أن نتقدم في الحال . إلى الخطوة المنطقية الواحدة التي تستدعيها لمقابلتها . وإن هذه الخطوة ، إذا ما اتبعنا القياس الديمقراطي السياسي ، هي تقديم الإدارة التحليلية التفاوضية التي بواسطتها تتحدث الجماعات المعنية والمتأثرة عن أفكارها ، وتحدث عن اختلافاتها ، ويمكن تحقيق الأمل في أن تستمع لبعضها مدة كافية بتجاوب كاف لترى وجهات النظر الأخرى أكثر من وجهات نظرهم الخاصة فيبحثون عن طريق وسط يمكن أن يمثل توفيقا ، كما يمكن أن يكون قادرا على المساهمة بطريق للتقدم متكامل جديد الفهم .

ونحتاج إلى تذكير أنفسنا بأن الديمقراطية قد أسهمت بهذه الفكرة البنائية لكي تكافح حقيقة التضارب الحتمية . فالفكرة الديمقراطية وقد بدأت افتراضا للتوفيق بين الاختلافات كما ينظر إليها جغرافيا وسياسيا ، إنما تشمل على مبدأ تمثيل الجماعات المتأثرة في حل كل أنواع المسائل الضرورية

التي تسمح في عضويتهم المشتركة في جماعات اشتتالية من كل الأنواع -
وبعامة فقد عمل هذا البدء التمثيلي أفضل من أية بدائل مخترة نبتت
من الممارسة المركزية لمصدر تسلطي واحد مختلف اللقب .

والإجابة عن تضاربات الصلعة هي في الجماعات الرئيسية التمثيلية ،
المكونة ديمقراطيا ، والمساهمة بانتظام في التفاوض المشترك ، والمشاركة في
كل الحقائق ، والآراء ، والتميزات ، بنية مقصودة للوصول إلى اتفاق عملي .
وتبرر الفكرة التمثيلية في السجلات التاريخية لحكم الإنسان على أنها
فكرة أصلية . وهي فكرة تنطبق بشكل أوسع في مؤسساتنا الاقتصادية
أكثر مما حاولنا الإفادة منها حتى الآن .

الارتصارات

قد حملت كلمة الاتصالات حديثا حملا بالغ الثقل من المعنى الأدنى ،
أو ربما كان للفكرة ولغايتها الناجحة دلالة أكثر بعدا مما يفترض عادة
أنها قد احتجبت به .

الاتصال ليس مجرد الإخبار ، أو مجرد تقديم المعلومات ، أو إصدار
الدوريات ، أو استخدام مكبرات الصوت ، أو لوحات العرض ، أو
الأفلام ، أو النشرات المرسلة مع شيكات المرتبات ، أو الأحاديث للنشطة ،
أو اجتماعات القادة الإداريين عند الظهر لصح الآخرين . وهو ليس

مجرد إعلان عام لتغير مسبق في السياسة أو في الممارسة (مها يكن هذا الإعلان ضروريا في الوقت المناسب) ، والرغبة والجهد في إتمام الاتصال. إننا هما من معنى واحد ، فمحاولات الاتصال التي ستثمر تنبع من مجهود له دافع خارجي متركز حوله .

وبالتأكيد ، فإن الاتصال مركب من معلومات معطاة ومتقبلة ، وفي خبرة تعليمية تغير فيها اتجاهات ، ومعارف ، ومهارات معينة حاملة معها تعديلات في السلوك وفي الجهد الاستماعي لكل من يشملهم الأمر ، وفي اختيار تجاوبى حي للسائل من جانب المتصل نفسه ، وفي تعامل حساس بين نقاط الفكر المؤدية إلى مستوى أعلى من الفهم المشترك والمقصد العام .

والاتصال هو ملامسة العقل للعقل ، والشخص للشخص ، سواء أكان فردا واحداً يتصل بألف أو بثلاثين من العاملين في قسم ما . ويمكن أن يشمل المحادثة ، والمقابلة والحوار ، والوسائل البصرية المحسن استخدامها ، وأية وسائل تخيلية أخرى تخلق تبادل الفكر والشعور بين شخصية وأخرى . ونأمل في أن يكون هذا التبادل تأكيدياً ، وأن تكتسب نتائج اتفاقية جديدة . فإذا تمت عملية تعليمية يكون اتفاق الرأي الفعال أمراً هاماً .

ومع ذلك ، فإن للاتصال قيمته أيضاً عندما يقول الشخص الموجه إليه : « إنى أفهم ما تقترح ولكنى أختلف معه . أنا لم أقتنع . إذا طلب منى

أن أعمل شيئاً في هذا الاتجاه فإني سأفعل ذلك متعمداً». وهذه الاستجابة المعروفة لها على الأقل قيمة تعرف الحاجة الممكنة لسياسات وطرق معدلة ومختلفة .

ومالم تكن هناك استجابة مؤكدة تتحقق في عمل ما يمكن معرفتها ، فإن الاتصال يكون معدوماً . وتعتبر درجة التغيير المرغوب فيه التي تم الوصول إليها هي مقياس نجاح الاتصال .

وبدون الدخول في كثير من التفاصيل، فلنذكر أنفسنا بأن للاتصال أيضاً جانباً أخلاقياً عند أساسه ، فهو يسعى إلى تغيير في السلوك المستقبل ، بعد أن يكون كل شيء قد قيل . فإذا ما كان للتغيير أية دلالة كبيرة فإنه يعني التطفل على ، أو التدخل في ، استقلال الشخص الآخر أو الأشخاص الآخرين . وإن التدخل خفية للتأثير في الدوافع والرغبات الشخصية لفعل أخلاقي حتى ولو لم تكن نتيجته بعيدة المدى ، أو إذا ما كانت ذات فائدة . والسعي لتوجيه السلوك نحو اتجاه جديد يمكن أن يكون له تبريره ، وربما تكون نتيجته في السلوك التالي نافعة . ولكن الحكم على المنفعة أو الضرر ليس أمراً يصل إليه باعث الاتصال بنفسه في أمان ، فإنه قدم على مسئولية أخلاقية ، ومن الخير له أن يحذر النطاق الذي يوجه نفسه إليه والمسئولية التي يقدم عليها ، ويجب عليه أن يكون مستعداً لأن يؤكد بالنسبة لأية سياسة معطاة : «إني أعصد هذه نظراً لأنه لدى آثارا شخصية طيبة تنصرف

إلى الأفراد الذين سيتأثرون بها . هذا الحكم يفصح عن اهتمام أخلاقى ونتيجة أخلاقية مرغوب فيها .

ويمكن أن نضيف ، وما زال ماسبق فى الذهن ، أن الاتصال يصبح كاشفا لذات المتصل ومرضا له إذا ما كان الاتصال مفهوما بشكل جيد واستقبل استقبالا مشتركا ناجحا . فيجد أنه قد اكتشف فكرا أعمق ، وبصيرة كاملة ، وفيها مشتركا حقا أفضل من غيره للمشكلة موضع الفحص الدقيق . وعندما أسهم مع الآخرين المشتركين فى الأمر ، وإن كانوا يمتقنون آراء مختلفة ، فى مشاركة رغباته الخاصة بالنسبة لتغيرات السياسة أو مناهج العمل ، فإنه يكون قد أثرى ذاته .

ولقد قال فيلسوف حكمى إنا نعرف أنفسنا عندما نتصل بالآخرين . فقط . وبعبارة أخرى ، فإن الإداريين يمكنهم استجلاب تحقيق فعلى لدوائهم فيما يختص بمقاصدهم الابتكارية عندما يحصل على النتائج المشاركة للاتصال . وربما وقف المبادئ بهذه العملية عند القاعدية فى بعض الأوقات . ليكسب أكثر مما يكسبه متلقى الاتصال . إننى أكرر حكمة بالنسبة للمجهودى الخاص بالاتصال الفعال — هذا هو ما يجب أن يتفهّمه المتصل . الحساس .

ومرة ثانية ، ليس الاتصال فقط طريقا ذا اتجاهين ، كما تعودنا أن نقول . وحسباً تقتضى المناسبة ، ربما يأخذ اتجاهات فى حالة معينة ، هابطة .

لأو صاعدة ، أو قاطعة عرضيا ، أو كل هذه مجتمعة ، وللوصول إلى مثل هذه الأغراض ، يحتاج الأمر غالبا إلى إنشاء مقصود لقنوات الاتصال أو مناسباتها أمام الجماعات التي لا يمكن الاستغناء عنها . وهذا هو السبب الذي من أجله يجب أن تستدعى أفكار تكميلية معينة إلى الاستخدام ، أو تعطى الفرصة للعمل حيث يتضمن الاتصال ، أو يكون مرغوبا فيه . وعلى سبيل المثال ، نشير إلى التعاون ، والعمل الجماعي ، والعلاقات في المجتمع ؛ ففي كل هذه يكون الاتصال جزءا ضروريا في العملية ذاتها ، وهو حيوى لتحقيق نجاحها ، ويجب أن يقدم بناية مع استخدام أشكال محددة للمشاركة .

لقد أشرت إلى الاتصال على أنه إتمام لعملية تعليمية . وهذه فكرة نافعة لأن لدينا في هذا المجهود علاقة بين معلم ومتعلم . ونحن نعرف ، مثلا ، أن التعليم يتحقق عندما تستغرق تلك المواد التي ستؤكد السلوك بالتغير أو الأحسن عندما تواجه مشكلات ماثلة في وقت آخر . وإن مقياس نجاح التعلم هو هذا التغير في كل ما هو مطلوب لإنتاج اتجاه وشعور وسلوك معدل . فإذا لم يكن هناك تغير محتمل فليس هناك تعلم ، كما أنه ليس هناك اتصال فعال . وتاما كما يتكرر للدرس الجيد استهواءات معينة ويشير رغبات معينة ليسرع التعلم ، فإن المتصل التنظيمي يدرس الأمر لكي يجعل عملية التغير من الأفكار السائدة إلى النمايات الجديدة عملية أخاذة وجذابة . ففهمنا يستمد من خبراتنا الخاصة ، فإذا ما وجب أن يشارك

القادة الإداريون خبراتهم مع من هم دونهم وظيفة مشاركة موضوعية ومشاعرية ، فإن الخبرات ذاتها يجب أن تشارك بدرجة كبيرة بشكل حقيقى تنسج على الأقل . فإذا لم يتحقق ذلك فلن يتحقق التعلم والاتصال .

ويحتاج جانب آخر لهذه الفكرة أن يذكر . ذلك هو قيمة زيادة الفرص لأقصى درجة للاتصال وجها لوجه . ويكون ذلك أفضل بقدر الدرجة التى تتحقق فيها مواجهة شخصية بين الإداريين وأولئك المشتركين فى عمل جديد . وليس هناك بديل « لمواجهة القاعدة » وإنه لعذر واه أن يقال إن حجم الوحدات التنظيمية يمنع المقابلة وجها لوجه التى يباذى بها الإداريون . وليس هذا العذر إلا تجنباً لمسألة طبيعية وحجم الوحدات فى المنظمة التى يمكن أن يتم فيها الاتصال الشخصى بشكل طيب . ويمكن أن تتحقق إذن تلك الفرص للتحدثين لكي يستمعوا كما يملنون ، ولكي يواجهوا المشكلات الحية ، وبذلك يشاركون حقا فى خبرة المشكلة كما يراها الآخرون .

والاتصال الحقيقى يحدث عندما يواجه الأشخاص أو الجماعات معا مشكلة أو خبرة ما ، وعندما يبذلون جهودا مخلصة للاستماع ولفهم أفكار الآخرين: وتفسيراتهم أو خبراتهم أو مشكلاتهم ، وعندما يسعون بنجاح إلى الاتفاق على الآراء المعروضة أو قبولها . وفى الاتصال الدافع تكون إحدى الاستجابات التبادلية ، وتوجه الرغبة فى الاتفاق ، والنفع التعرف عليه الممتد إلى كل من المتصل والمتصل بهم .

وبالتأكيد إذا ما سمح باستخدام عملي لهذا التعريف ، فإن الاتصال يمكن أن يعطينا عوناً فائق القيمة للاتفاق البهيج على نظرة مشتركة في الحياة الاقتصادية ، كما هو الأمر في الميادين الوظيفية الأخرى .

التعاون

أود فقط أن أشير هنا إشارة عابرة إلى تطور يجب أن يرى بالتأكيد نماء سرعته أكثر في المستقبل القريب بما كانت عليه الحال في الماضي عندما كانت دوافع النزاع في المقدمة . إنى أشير إلى المحاولة النشطة ، التأكيديّة ، المنظمة ، المقصودة القائمة بين الإدارة وجماعات العاملين ليلتقوا معاً دورياً للوصول تطوعاً إلى أفكار ومقترحات جديدة لإنعاش الإنتاج بكل ما يمكن من الوسائل المجمعّة للاقتراحات المتكررة المحققة لذلك .

وتعد المفاوضات الجماعية العدة لشروط الاستخدام الخاصة بالعمال اليدويين (وربما الكتائين) بطريقة عمل تعاقدية . وتعرف هذه الأدوات الأساس الذي يجب ألا تنزل عنه شروط الاستخدام . فالتفقد يحمي مستوى المعيشة الذي يحيا فيه العمال ، وأحياناً يرفع هذا المستوى بطرق كمية . وتوجد بعض العقود — وهي جميعها قليلة جداً — التي تؤخذ في تصميمها وفي خصائص بنودها الأساسية اعتبارات إنتاجية . وغالباً ما تعني هذه العقود بوسائل تحقيق « مستويات الإنتاج » أو كميات العمل المتفق عليها في فترة عمل محدودة .

ولكنه فوق هذه التضمنات الأساسية لهذه العوامل الإنتاجية ، ومنفصلاً عنها . فهناك كم متزايد من التجارب الناطرة إلى التعاون بين الأقسام وإلى المقاييس الكلية للتعاون في سبيل رفع الإنتاج ، وتقديم الاقتراحات الخلاقة ، وربط الزيادة الإنتاجية بزيادة الأجور ، وما شابه ذلك من المقاييس . وعلى وجه العموم ، فقد كانت هذه مقياساً مرضياً للنجاح ، واختلافها بالنسبة لإجراءاتها ما هو إلا دلالة واضحة على أن حقيقة صحيحة عامة قد استدعيت . تلك هي حقيقة أنه عندما يكون أساس شروط العمل عادلاً كما يراه الجميع ، فإنه يكون ممكناً ، ومنشطاً ، ومرغوباً فيه لأنه يطلق قوى الجميع الابتكارية في اتجاه إنتاجية متقدمة نافعة تقا تبادلها عن طريق إعدادات مخططة . وإن كل ما ينمى إحساساً بأمن العامل الوظيفي ، ويعد الخوف ، ويجزى الأفكار المعممة يمكن أن تكون له قيمة نفسية في علاقة تولد اتفاقاً سعيداً عندما تمارس فوائدها .

وهناك فكرة عامة عن أن العمل اليدوي في المصانع أصبح أكثر « ميكنة » ومللاً ، وخالياً من التحدي للذهن والمهارة العضلية ، هذا انطباع زائف عن موقف فيه التعميم مضلل ، لأن هناك دلالات عديدة جداً على أن « ميكنة » العمل تنتج من الاعتماد على عقليات العاملين أكثر من العكس . وبالتالي كيد يمكن أن تتحقق حقيقة فوائدها أن « الميكنة » الكاملة (مستخدماً لفظاً غير دقيق) تحتاج إلى قدرة من العاملين

المسؤولين عن آلات أكثر تعقيداً أكبر مما يحتاج إليه الأمر تحت ظروف أقل « ميكنة » .

إن الاتجاه نحو المساهمة المشتركة في دراسة وتطبيق أفكار العاملين المتكررة تبشر بحصولها على دالة نامية . ولكن هذه الحركة تحتاج إلى تحقيق شرطين : أحدهما هو التجاوب المتين والمبادأة من جانب الإدارة ، والآخر هو وجود شروط استخدام يقدرها العامل على أنها عادلة ومناسبة ، ومستقرة . وتحتاج مطالب الابتكار إلى دافع فوق العلاقة التعاقدية . كما تقتضى ذلك وسائلها المعدة خصيصاً . فهي تشمل ، مثلاً ، إجراء لاجتماعات دورية أو مؤتمرات ، يمكن فيها للإدارة والعاملين أن يتحدثوا باطمئنان وأن يقدموا الأفكار الجديدة كاملة ، دون أية رقابة محتملة ، وبدون أية غيرة أو اتهامات تالية ، بل بقبول الاقتراحات الطيبة الابتكارية .

وكل هذه الدعوة تتفق مع معرفتنا بالدوافع الإيجابية للناس تحت الظروف المساعدة ، فإن دوافع الابتكار دفينة في النفس ، وتكون إصلاحاً صحياً للمشاعر السلبية نحو العمل ، وهي في توافق مع الروح المعنوية الجماعية ، مادام الإداريون يحاولون تغذيتها ، ونحن نتحدث هنا عن كم كبير من الخبرات المبهجة كما شهد بها في السنوات الأخيرة ^(١) .

(١) انظر في استعراض سريع الفصل الحادى عشر من كتابى «فن الإدارة»
« نيويك : ماكجروهيل ، سنة (١٩٥١) » .

العمل الجماعي

ليس هذا مكان تنقية المناقشة حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمساومة الجماعية . إنما يحتاج الموضوع فقط إلى أن يعرض في علاقه مع العمل الإداري ؛ فقد مضى منذ عهد طويل ذلك الوقت الذي كانت فيه المساومة الفردية حول شروط الاستخدام يمكنها أن تمثل وسيلة عادلة ، ومناسبة ، وفعالة للوصول إلى تلك الشروط .

ورغم حقيقة أنه ليست العمالة الصناعية كلها منظمة بواسطة المساومة الجماعية مع الاتحادات الصناعية أو الحرفية ، فإنها تمثل النظرة المستقبلية نحو الإجراءات التفاوضية . وكثير من الأجر ، والوقت ، وغيرها من المستويات التعاقدية في المصانع غير المشتركة في الاتحادات إنما تخليه الاشتراطات السائدة في الاتحادات مباشرة ، والمشكلة الرئيسية هي أن تدفع العملية التفاوضية للارتفاع فوق مستوى المناقشة التي تغطي فيها سيادة الاتهامات . الخاصة بالتعاقد السيئة بين الأطراف المتفاوضة .

والدليل الذي نستخلصه هو أنه حيث يأتعن كل من القادة في الجانبين . الطرف الآخر ويفترض استمرار التعامل التعاقدى ، وحيث يكون اتفاقه فوق رغبته في إثارة النزاع ، وحيث كان تاريخ العمل المشترك طيبا — فتحت هذه الظروف تكون المساومة الجماعية أداة لها فوائدها الفائقة .

العدد ، وحيث تتعطل ، أو تتشعب بمشاعر زائدة من مشاعر التضارب ، فإن أسباب ذلك تكون أقل من حيث الطبيعة الخاصة للعملية ، منها في التوترات الشخصية أو عدم الثقة بين الأفراد المتفاوضين .

وفي كتاب « أسباب السلام الصناعي » لخص كلتون جولدن وفرجينيا باركر ، من مؤسسة التخطيط القومية ، دراسة موضوعية قيعة عن الحالات التي تحققت فيها فترات طويلة من العمل الجماعي المنسجم ، وتستحق نتائجها الاهتمام بالنسبة للظروف التي جعلت ذلك ممكنا من حيث معقوليتها ووظيفتها البناءة^(١) .

عزقات المجتمع

ليس جزءا من هذه المحاضرات أن تدفع جانب العلاقات العامة للعمل الإداري في الظلال الثقيلة . بل إنه لهام أن نسجل حقيقة أن ردود فعل الجمهور لنشاط المؤسسة إنما تنمو مكاتها في الأهمية .

وأحد أسباب ذلك هو التعريف المتزايد لعدد من الجماهير التي يجب أن تقدر قدرها . فالمؤسسات لا تعمل في فراغ ، وليس الجمهور في المجتمع .

(١) انظر كتاب كلتون جولدن وفرجينيا باركر (أسباب السلام الصناعي) .

(نيويورك : هاربر وإخوته ١٩٥٥) ص ٢٢ .

«المحلى الذى يعمل فيه المصنع أو المصانع أقل القوى التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان .

ومن وجهة النظر العملية الحكيمة، فإن العاملين لن يعملوا خير أعمالهم كعاملين إذا لم تعالج الأمور التالية الخاصة بالتسهيلات الاجتماعية على أساس مستدير — تلك هى جميع الأمور التى لا تبالى بها الجهات الإدارية حتى ولو كانت تلك الجهات لا تقدم هذه التسهيلات بذاتها أو تتحكم فيها .

إنى أشير هنا إلى المواصلات والاشتراطات العلمية العامة ، والموارد التعليمية العامة ، والإسكان ، ومراكز التسويق ، ومعطيات الترفيه ، والعبادة . كما أن هناك مشكلة توريد العمل ، ومسألة الضرائب وتقديرها ، ونوع وطباع الحكومة المحلية . فكل شركة تود أن يعرف عنها أنها « مسكان طيب للعمل فيه » ، وكل هذه النطاقات من المسألة العامة تتطلب اتصالات مستمرة بين الإداريين وبين الأفراد المناسبين فى المجتمع المحلى .^(١)

ولدينا هنا وظيفة مستقلة ، منتشرة القبول بين كبار المديرين ، تلك هى وظيفة العلاقات العامة . وإنه لأبلغ أهمية للإداريين العاملين من المهارة الفنية المستقاة من هذا المصدر ، أن يتمتعوا على الأقل بقيمة رمزية فى قدرتهم الوظيفية . فيجب أن يتم الاعتراف بهذا الدور القيادى المطلوب

(١) انظر واين هودجز ، الشركة والمجتمع (نيويورك : هاربر وإخوته ،

منهم بكل يقين طيب أن ياشروه . فعليه أن يظهر أمام الآخرين ، « يراه الناس » لكي يشرح سياسة الشركة في الاجتماع الجماهيري المحلي — تلك هي مسؤوليات حقة للإداريين الذين ينظر إليهم العاملون والمواطنون كشيء أكثر من أسماء بعيدة مكتوبة على صفحة المال بالجرائد اليومية .

والأثر المحلي للعلاقات الحسنة يزداد ، طبعا ، باتصالات وعلاقات قومية وصناعية واسعة تغطي مختلف الموضوعات . وبدون شك غالبا ما يكون الإداريون مدفوعين بشدة نحو الاهتمام بكلية هذا النطاق الهام لتلك المسؤولية التي يستحقها .

ولكن ما يجب تأكيده هنا هو أكثر من قيمة قيادية رمزية . فالعاملون يعيشون في المجتمعات المحلية حيث تساعد أو تعوق أحوال الجوار وحياة المدينة الطرق الكلية للحياة . فإن حصول الفرد على « بلدة طيبة يعيش فيها » لأمر هام يستحق بذل الجهد في سبيله . لا أحد يريد للمؤسسات أن تكون أصابعها في كل أمر محلي . ولكن مساهمة القادة الإداريين كأفراد والتابعين كمواطنين (حيث هذه هي الحقيقة) يمكن أن تكون تثبيتا شديدا لقوى الفضائل المحلية . فالاتجاهات الصحيحة النابتة من المكاتب الإدارية نحو هذه الأمور يمكن أن تكون لهذا قيم مساندة كبيرة .

التقييف الذاتي

ستعني محاضرتي الثالثة بالكفايات الذاتية ومكونات الشخصية التي اكتشفت أنها ذات قيمة في الإدارة . فلها بعض القول في الانقياس الشخصي الكلي التضمن فلسفيا ومهنيا في مهمة هذا العمل كحياة عملية وستقدر إلى أية درجة يمكن أن يسهم التعليم والتدريب في تقوية المكونات المرغوب فيها .

ومن ثم ، ليست هناك ضرورة لأن يعالج هنا موضوع تثقيف الشخص فيما يؤهله ذاتيا بشكل مناسب .

الخلاصة

لقد كان الاهتمام الرئيسى فى هذه المحاضرة ممثلا فى تكوين فكرة ونشاط كبيرين غلابين ، متخللين فى كل المؤسسات الهامة فى الحياة المدنية الحديثة وفى محاولة خص داخلتهما ، وتشعباتهما ، وزوايا البصر والعمل المساعدة لهما .

إن تاريخ المجتمع الصناعى الحديث سيكون سجلا لحصيلة الحياة الإدارية والعملية فى أثرها فى كل نفس بشرية ، فى الجذأ أو اللهو على حد سواء . ومن ناحية أو أخرى ، فإننا جميعاً ندير أو نوجه شيئاً ما ، أو ندار نحو الأفضل أو غيره . وإن اعتبار أدوارنا الفردية الاجتماعية والاقتصادية كأشخاص موجّهين يصبح ، بطبيعة الحال ، مضمون دراسة الحركة العمالية فى وجوها المنظمة وغير المنظمة . وهذا فى غير نطاق تأملنا هنا .

وكوسيلة للعمل والرقابة ، والمسئولية والمساءلة ، تبشر الإدارة بتشكيل صحة المنظمة بطرق مساعدة على الصحة الشخصية بدرجة متزايدة . ويمكننا إذا ما نظرنا إلى المستقبل ، أن نساعد فى ملائمة العلاقات المنظمة لأنماط العلاقات الشخصية التى تحقق الذات وليست متطابقة فى معنى يقلل من قيمة الذات . وستسهم الإدارة فى خلق شخصيات أكثر سعادة فى مجتمع أكثر

نظاما ، وأمنا ، وحرية ، كما فهم تدريجيا بمعرفة دقيقة لكل المفاهيم المقارنة: التي قدمتها هذه الماخدرات . فإن جيل الإداريين القادم سيساعد في الحفاظ على المنظمات مفتوحة الطرف إلى أعلى ، وبهذا تساعد الغايات الديمقراطية للابتكار وتحقيق الذات .

الإدارة كأداء شخصي

لا تثبت الإدارة كفكرة من داخل نطاق المفهوم العام إلا إذا احتضن الفرد جانباً من جوانب هذه الفكرة في شخصه وفي أدواته .

فنحن نعالج فكرة معينة نجاحها الأدائي هو نتيجة تفاعل الشخصية والخلق مع بعض العوامل الأساسية للنشاط الإداري في إطار معين . وبينما تعتمد الاختلافات الممكنة للمواهب والوسائل الفنية على نوع للنظمة التي يعمل الشخص على إدارتها ، فإن معرفتنا هنا تجريبية عملية لدرجة كبيرة ، ونتجه اهتمامي المباشر نحو فحص ما يظن المتابع الإدارية التي يمكن أن تكشف بعض المسائل المشتركة في الكفايات التي تتطلبها وظائف متعددة بشكل مدهش . وإذا نظرنا نظرة عريضة المجال دون تدقيق كبير لوجدنا العوامل الإنسانية والعلاقات تكون هذه المسائل المشتركة ، أكثر مما تفعله المكونات الموضوعية أو المتطلبات الفنية للوظيفة الإدارية . ومن الواضح أن رئيس مدرسة دينية يستخدم مواهب معينة لها في نفس الوقت صفة التشابه والاختلاف مع تلك الوسائل التي يستخدمها رئيس جمعية لسباق الخيل أو رئيس جمعية المحامين .

كل هذا بسيل تقديم اعتبار تقديري للميزات الخاصة بالشخصية التي

يرى الإداريون وجوبها في مواقف مختلفة . فتأكيد « الهادفة » مثلا لا يقول شيئا في نفس الوقت عن ماهي الأغراض التي تستهدف ، وتحت أية ظروف ستقوم هنا الاختلافات .

وستتبع الاعتبارات الخاصة بالمزاي الشخصية المرغوب فيها ، يعرض ملاحظات عن فلسفة الإدارة التي قدرها الآخرون ، وعلى وجه الإشادة بالفضل أوليفر شيلدن في إنجلترا ، وفايول في فرنسا ، ومنذ عهد أقرب من ذلك الأستاذ مارشال ديموك من جامعة نيويورك . وستكون هذه الملاحظات أقل من ملحوظاتنا على النظرة الفلسفية للإداري في كليته كرجل ليس معنيا فقط بمصالحه المهنية .

وسأختم بعض الملاحظات عن التدريب في ضوء افتراض أن العمل الإداري يمكن أن تكون له بعض الجوانب المهنية في صميم له . وهذه الجوانب يمكن أن تقدم تحديدات متزايدة لمضمون التعليم .

الصحة النفسية

قبل أن نعرض أنفسنا لمسألة ميزات الإداريين المرغوب فيها ، والمهمة الإدارية مهمة تعتبر في أحسن الأحوال غير مرضية ، إذ أنها ليست ذات معايير ثابتة ، سأوضح ، أكثر مما سبق ، طبيعة الذاتية الفردية في نطاق

تعريفى جديد . فدراسة الذاتية الفردية عموماً يجب أن تكون مقدمة
مالية لفحص الذاتية الإدارية .

فإذا سألنا أنفسنا أولاً عن العوامل المكونة للشخص الطبيعي
الصحيح النامى ، المحقق لذاته ، الذى يتمتع بنظام متدرج للقيم يستخدمها
لماير يعيش بها ، منطلق فى حبه ، ومركز على خلائقه الشخصية ، فإننا
نكون فاعلين ما رفض علماء النفس أن يفعلوه فى أجيال سابقة ، أو حتى
يتجه اهتمامهم نحو فعله ، أو أطلقوا أسماء متنوعة عرفت بالعرأز أو
النوازع اختلف عددها من ستة إلى ستة وثلاثين ، وكانت محددة بدرجة
متناهية فى الصغر أو بدرجة متناهية فى العمومية بحيث لم تساعد على
التوضيح عند الحاجة إلى هذا التوضيح فى أغراض التفسير .

ولحسن الحظ ، لدينا جيل جديد من الباحثين فى الطبيعة البشرية وفى
علم مستطاع للانسان ، ودراسات هؤلاء الباحثين تلقى الضوء على الرجل
الطبيعى ، الرجل الصحيح ، الرجل الكلى الذى يشاهد متبصراً ،
ومتصرفاً فى نطاق مجتمع منظم تنظيماً كبيراً ومكيف تكييفاً تحكيمياً ،
مع غيره من الناس ^(١) .

(١) نشر هنا إلى كثير من العلماء مثل البورت ، دى فروست ، فروم ،
جولدشتين ، هورنى ، ماسلو ، مونتاجو ، مورفى ، روجرز ، سبنوت ،
موسوروكين . انظر الملاحظة (٥) فى المحاضرة الأولى .

وبين الأكثر إبانة من هؤلاء الأستاذ أبراهام ماسلو صاحب كتاب الدوافع والشخصية^(١) ، حيث أوضح في الكتاب القائمة التي ستأتي بعد الخاصة بالميزات الشخصية التي يجد فيها سمات الشخص الصحيح الطبيعي .. وإني لا أدافع عن هذه القائمة أو أوضحها ، مؤمنا بأن كل قارئ سيقدّم لما في القائمة خبرة كافية من الفهم العام والإتقان المبني على التجريب .. وأود أن أشير فقط إلى أن مسمياته للميزات الإنسانية العادية مرنة في منح الاتجاهات والأعطاء العريضة للسلوك ، وليست ردود فعل معينة أو استجابات .

ويعتد أن الميزات الصحيحة التي يجب أن تلاحظ هي : قبول الذات ، والآخرين ، استقلال الدوافع ، قطيعة الاتصال والاتصال في مجال التعاطف ، وجود أو التيقن مما سمي بـ « الشعور المحيطي » أو الخبرة الصوفية ، الشعور بالأخوة الاجتماعية أو العلاقات الحسنة بين الأشخاص ، أخلاقية ، الخصائص الديمقراطية ، روح فلسفية مرحة ، ومقاومة للخضوع الكامل المعالي فيه للبيئة الثقافية التي تحيط بالفرد .

هذه مجموعة باهرة من الميزات السعيدة . إلى أية درجة يؤمن بأنها غلوقة مع الفرد ؟ وإلى أية درجة تكون مكتسبة ويمكن تعلمها ؟ هذه أسئلة غير واضح الإجابة عنها في هذه المرحلة .. ولكن وصف الشخصية

(١) أبراهام ماسلو : الدوافع والشخصية (نيويورك : هاربر وإخوته سنة ١٩٥٤) .

المقترح هنا يقدم بكل تأكيد تحديداً لخصائص محبوبة متجانسة ، حركية ومتكاملة . وهنا على الأقل تحديدات يبحث عنها ، ويجاهد في سبيل أن ترى وقد نمت ، ويربط بينها في اختبارات البحث أو المقابلة الفنية وبين احتياجات الفهم الإداري وبين اختيار العاملين الجدد . فإذا بدت قسّمت الشخصية هذه خيالية ، فإننا نستطيع على الأقل أن نتصور أشخاصاً لديهم غالبية هذه الصفات يتشوقون إلى أن يجاهدوا في سبيل سعادة أعظم ، وهم قادرون على هذه المجهودات .

ولتسبحوا إلى أن أستمع في افتراض سبق لي في محاضرة أخرى ، وهو أن أفضل إداري يملك غالباً الخصائص التي يملكها أفضل قائد ديمقراطي . ولهذا أتساءل عن الاتفاق الجارى على الميزات المرغوب أن يتصف بها القائد التي يمكن أن تكون ذات فائدة في المجال الحاضر . . في كتاب « فهم جديد للقيادة » . يبدو أن سمات القائد هي :

فرد واثق بنفسه ، متكامل بشكل جيد ، متزن عاطفياً ، شخص له الرغبة في القيادة ، والعزم والقدرة والكفاية في مواقف معينة ، يتحمل يعرف وقته وأهداف الجماعة التي يقودها ، شخص حساس ومتجاوب وقادر على مساعدة الأعضاء بطريقة معينة ، ذكي بالنسبة لغيره من الأعضاء ، ودؤوب في أدائه لوظيفته القيادية . .^(١)

(١) روس وهندري: منهج جديد للقيادة (نيويورك: Association Press)

ويمضى المؤلفان ليقولا بأن هناك دليلاً أكثر من هذا على الحاجة إلى مستوى أعلى من المتوسط في اجتماعات القائد وفي المبادأة ، والتنبيه للمواقف وبصيرته فيها ، والثقة بالنفس ، والثابرة ، والمعرفة ، والتعاون ، والشعبية ، والتوافق والسهولة الكلامية .

وقائمة أخرى تقترح الوظائف التي تكمل ما سبق ، هي :

١ — يبادى القائد بالعمل (وإن كانت اقتراحات العمل تنشأ في مكان آخر) .

٢ — يمثل القائد العرف السائد في الجماعة .

٣ — يعرف القائد المشكلات والأهداف .

٤ — يوفق القائد بين الصالح المتضاربة ، في داخل المنظمة وبين المنظمة وغيرها من الجماعات .

٥ — يضرب القائد المثل .

وإذا مابدا الآن أن هناك وضعا مثالياً بدرجة كبيرة قد ظهر إلى الوجود ، فإني لن أنكر ذلك .

ولكن يتبقى بعض الحقائق المفيدة التي تخرج إلى الوجود أيضاً «
فإننا نجاهد لنجد :

- ١ — طاقة ذهنية فائقة .
- ٢ — قدرة على الأداء (جعل الأشياء المفيدة تتحقق) .
- ٣ — رغبة في تحمل المسؤولية .
- ٤ — قدرة على المشاركة كمستشار ، وحكيم ، وكهاد .
- ٥ — شعوراً قوياً بأمن الفرد في مركزه الاجتماعي في دوامة العلاقات والأحداث المنظمة .

وتؤكد دراساتي الخاصة لميزات الموظفين الإداريين الحاجة إلى :

- ١ — حيوية ودفع عصيين وبدنيين فائحين .
- ٢ — قدرة على التفكير المنطقي ، المعقول ، مع مهارة حل المشكلات التي تكتشف المعيات بسرعة فوق المتوسط .
- ٣ — رغبة في تحمل أعباء مسئولية القرارات والأعمال التنفيذية .
- ٤ — قدرة على مسايرة الناس بطريقة تصادقية مخلصه ، محبة ، حازمة مع ذلك .
- ٥ — قدرة على الاتصال شفاهة وكتابة بطرق فعالة .

إذن نحن نتكلم عن طاقة ذهنية مخلوقة مع الفرد وليست متعلمة ، إلى درجة كبيرة ، كما نتكلم عن هادفية ذات مستوى عال ، وعن تحمس

للأهداف وعن الوسائل اللازم اتباعها للوصول إلى الأهداف ، وهذا تحمس تنتقل عدواه إلى الآخرين ، وعن بريق كلى للدافع الشخصى الذى يربط الآخرين برباط الولاء للجماعة ، وعن مجاهدة دأعة الثابرة ، وعن إشباع الرغبات الشخصية وعن الرضاء المحقق عن طريق مساهمة الفرد الخلقة فى منظمته فى نفس الوقت .

فإذا اتسع أفقنا مع استمرار نظرنا على مسألة التدريب ، نجد أننا نريد شخصا عاما (فى مقابل الشخص التخصص) أو ممعا بدرجة جيدة ، قادراً على أن يتعرض لحقائق شديدة الاختلاف ويراهها فى دلالة توجيهية مليئة بالمعاني . فالقدرة على النظرة الشاملة ، وإتيان عمل كاشف بوساطتها ، إنما هى بلا شك موهبة ذات أهمية بالغة . وتلك فى اعتقادى موهبة ترتبط بذكاء عال ، وبمعرفة واسعة ، وبحساسية البصيرة الإنسانية ، وبشجاعة لمواجهة المواقف الصعبة إذا ما تقذت قرارات المرء دون يقين حتمى دائماً لما تنتجها من آثار . ولإعداد مثل هذا الشخص العام يفضل تعليم واسع فى المعارف الإنسانية ، فإن الحاجة ماسة إلى شخص كامل ، محب للتطلع عارف جيداً بما حوله ، وغنى بثقافته .

وإنه ليسعدنا الإشارة إلى اتفاق الأستاذ ديعوك مع هذا الوصف، الذى قال لإدارى المستشفيات : « إن الإدارى إنسان قبل أى شىء آخر ، وخصائصه وأخلاقه هى العول عليها أكثر من علمه بالوسائل الفنية للإدارة،

وإن نجاح مثل هذا العمل يستلزم في الرجل أو المرأة قدراً كبيراً من الخلق ، والأتزان والنضج العقلي والعاطفي .

ويعض الأستاذ ديموك في طريق يقودني إلى موضوعي الثاني ، غيظيف : « ولكي تكون إدارياً في أعلى المستوى القيادي في المنظمة ، تحتاج إلى نزعة فلسفية تفكيرية متمودة على التعميم ، وإرادة رغبة في التمتع بالأفكار الجديدة ، وقدر من حب المغامرة »^(١) .

نحو فلسفة شخصية

إذا غصت أبعد من ذلك تحت السطح، فإنني أود أن أثير مسائل تتعلق بأنواع الأغراض التي يؤمن بها الإداري، والأغراض التي تبطن الأغراض، والإخلاص في تعاطفه مع الناس كأفراد يجب أن يحترموا لكرامتهم الشخصية ، وإحساسه بأن الناس يجب أن يعاملوا كغايات في ذاتها تملك غاياتها الشخصية ، وليس مجرد وسائل لغايات الآخرين بما فيهم الإداريون .

إن قدسية الشخص وقدسية حقه المساوي لحق الشخص الآخر في المجتمع الديمقراطي تتمثل في أن تحترم أغراضه وآماله الخاصة كجزء

(١) انظر مارشال ديموك ، « ماهو معنى أن تكون إدارياً » مجلة إدارة ،
الشتات ، ١٩٥٧ ، ص ٢٠ ، ٢١ .

من النظرة الكلية للحياة التي تجب المحافظة عليها . وإن الرغبة والحاجة إلى معيار لحرية الشخص لأمران مفهومان ضمنيان ، فهذان يتعلقان بعوامل بالغة الأهمية مثل حرية اختيار مهنة معينة ووظيفة تتحقق فيها ذاتية الفرد ، وحرية في أن يسمي تعليمه كي تترعرع حياته ويتمتع بها تمتعاً كاملاً ، وحرية في الاتصال والتعامل الجذاب مع الآخرين ، في المتجر وفي الجوار ، وفي كل نشاط جماعي يختاره . وكما لاحظ أحد علماء النفس (وودورث) « إن اختلاف البشر حقيقة لا شك فيها ، ومن ثم فإن قيام نظام اجتماعي جيد يتحقق بالحرية الفردية » .

والفردية ليست التفرد ، ليست اهتمام الشخص المركز حول ذاته . بغير قصد سوى التعبير الأناني عن هذه الذات ، ليست فرض طريقة الشخص بشكل تعسفي غير مسئول . فبدلاً من ذلك ، نحتاج إلى فردية في التعبير عن الكفايات والقدرات التي يملكها كل شخص والمرغوب فيها لعدم وجود مثيلاتها . فنحن نريد إداريين يستطيعون ، في تكامل ، مكافحة مطالب بعض اهتمامات الجماعة التي ربما كانت تسعى إلى السيطرة الكاملة . ويتطلب هذا إيجاد التوازن بين مطالب الجماعات والجمهير التي تكون مجموع المتعاملين مع المنظمة . ونحن نريد منفذين إداريين لا يصيبهم الفساد عن طريق إغراءات القرن أو قادة الاتحادات غير الأمناء ، أو المستهلكين الذين يرضون أنفسهم بإنتاج من الدرجة الثانية . ونريد ، مرة أخرى ، قادة إداريين يجدون حياتهم الوظيفية مليئة بالفرص الخلاقة

التي تخدم دوافع الآخرين الخلاقة ، ويعارسون فلسفة ديمقراطية للمشاركة .
النشطة على مستويات عديدة للأهداف والمبادئ ، والمناهج
والإنجازات ، والكفاية .

ويعكس كل هذا ، ويفترض نوعاً معيناً من التوجيه ، ليس في المجال
الفني ، بل في حب الاستطلاع الذهني المعقول، وفي الميول البشرية المنظمة .
فالفيلسوف المحترف ينغمس غالباً بشدة في الاهتمام بالمشكلات الفنية التي
يعتبرها بالغة الأهمية (مع أن أعماطها تختلف كل عدة سنوات) ، لدرجة
أنه يميل إلى تجاهل مشكلات الحياة الضرورية ، بقدر ما يسمح به جبهـ
الدائب للاستطلاع أو تسمح به ارتباطاته التحمسية .

وموقف الفيلسوف الخاص يؤثر حتماً في انعكاسات الإدارة التي تشمل .
كل من المبادئ وإنجاز ومتطلبات شخصية الإداريين . والصفة المكيفة
الأولى في هذا النطاق يجب أن تكون الديمقراطية . فهي تستمد من نظرة
نفسية إلى الإنسان على أنه محتاج إلى ظروف متساوية ، وإلى حرية في
فرص النمو ، أو اختيار عدم النمو ، بقدر ما تليه على الفرد رغباته ،
ومستويات قيمه، وموجهاته . فالشخص الحر، والشخص الناضج ، والشخص
الباحث ، والشخص الخلاق قد تلقى العون ليصبح هذا شأنه تحت نظام
اجتماعي ديمقراطي بدرجة تفوق كل شكل اجتماعي منظم اخترع
حتى الآن . بقاء الوضع الاجتماعي الذي يتحقق فيه استقلال الفرد .

، وحرية في مهنته وفي اختياره لما يشبع حياته ليس إلا إمكانية ديمقراطية ، والوضع الاجتماعي المشار إليه هنا إنما هو مدلول عريض ، ويجب أن ينظر إليه بوضوح على أنه يشمل حمايات معينة للحرية ، بينما يمكن للاداري أن يتيقن حق العامل في أن ينظمه وأن يساوم تنظيمًا ومساومة جماعيين لكي يجعل مكانه أكثر حرية في العمل ، وأكثر تساويًا ، وبناء على صلة تماقدية .

وليس من داع للقول بأنه ستكون هناك ضغوط على الأفراد للتوحيد والتطابق في اتجاه مغاير للمساواة وللحرية . وليس هنا مجال الحديث في طبيعة البشر من حيث إنها متصلة بالخير الأول والخطيئة الأولى . فإذا ، بما اتخذنا النظرة التطورية للإنسان ، فإن عوامل المعارضة ، والانحراف ، والعصيان والعناد ، والجهل ، والإدارة الأنانية ، والقسوة ، والكراهة ، يجب بطبيعة الحال أن نعترف بها في الوقت الحاضر . ولكننا في نفس الوقت قد تركنا حقًا لتدبر ، ولنستأنف ، ولنعلم ، ولنكيف ، ولنلهم الناس أن الحياة الخيرة هي الاختيار المفضل ، وأن نعتمد على الرغبة الناجعة التي أعطيت نصف فرصة لتحقيق الجوانب الإيجابية من طبائعنا .

وإن تشكيل النظام الاجتماعي ليساعد في تثبيت بناء القوى والقدرات التأكيدية في الإنسان هو أحد تحدياتنا التي نعترف بها يطمح جيلًا بعد جيل ، والتي قبلت في النهاية على أنها أمر مستمر مقبول فقط ممن مجتمع ديمقراطي يسعد بعمومية الأشخاص وبتحسين رفاهيتهم .

فهذا أمر يجب على الإداريين أن يحملوا ثقله على أكتافهم بصراحة فيرقياسهم بصيرتهم .

وكلمة الرفاهية تجذب الاهتمام إلى مسألة طبيعة الخير الذي نسأل .
جهادنا الديمقراطي الشخصي أن يكون موجهاً نحوه . « لا تكون .
حياة الإنسان من وفرة الخير الذي يملكه » . « اطلب أولاً ملكة الله :
وحقائقه وبعدها تضاف إليك كل هذه الأشياء » . هذه أوامر تاريخية :
مألوفة يتفق عليها الناس الفضلاء عادة من حيث المبدأ ، وإن كان
الكثيرون يتجاهلون بها غاية كبيرة . وتنبه هذه الأوامر على الأقل إلى
حقيقة هامة هي أن ماهوتين وما يعمل من أجله الإنسان ليس ابتداء .
السلع الطبيعية ، والممتلكات المادية التي « يعلم الله أنك تحتاج إليها قبل
أن تسأل » ، إنما هي الممتلكات الروحية غير المرئية : الحب ، وطلب
الحقيقة ، والأمانة ، والشرف والتمتع الجمالي ، والمطالبة بالرحمة فوق
العدل ، والبحث عن السلام والتعاطف في إخاء إنساني عالمي .

وإذا ما كان السؤال هوأني لأريد الإداري طموحاً للتقدم المادي ،
فإن إجابتي ستكون متضاربة . فسوف تكون : « نعم ، طبعاً » كما
ستكون : « لا ، بالتأكيد » . لا شك أن مستويات معينة من الحياة
المناسبة مادي ضرورية للعمل الاقتصادي الفعال ، فإذا تجاوزت ذلك كانت
هذه الماديات تقا على الروح وبهجة الجامع الضرائب . فجزاء العمل شخصي .

وروحى ، كما أنه ، من ناحية أخرى ، تجب المحافظة على مستوى التعويض المالى لبعض الأنواع الخاصة من الوظائف بإصرار .

وتعليق فانس با كارد يوافق هذا كله : « يجب أن ننظر إلى الرفاهية غير المادية لشعبنا . ربما يمكن تشجيع الشباب الأمريكى فى مدارسنا وكياناتنا على اكتساب نظرة أفضل شمولاً إلى الممتلكات بالنسبة لغيرها من مباحج الحياة . وربما يمكن تشجيعهم عن طريق التعليم لينموا فلسفات متكاملة معقولة ، لا تبدأ وتنتهى بإشباع رغباتهم » (١) .

وتستمر إثارة السؤال خلال حياة البالغ: ما الذى مضت إليه تسمى ؟ والإجابة عنه ربما تبدو سهلة ودينية. ولكنها صعبة مع أنها مجزية للروح البشرية ، والجهود البذولة للوصول إلى إجابات ماضية لم تستبعد فيما بعد نهاية التعليم الرسمى للفرد .

ويوجد ميدان آخر للاهتمام الفكرى لا نستطيع هنا أن نتعمق فيه كثيراً ، وإن كان متكاملاً مع نظرة الشخص الفلسفية ، هو ميدان العلاقة بين التزام الشخص نحو غاية معتقداته بالنسبة لوجود الله ، حاكم الكون ، أو أية طريقة أخرى للمساءلة عما يمكن أن يلتزم به الفرد فوق نزعاته الخاصة ومحاسبته الذاتية .

وهناك اختلافات شريفة في وجهة النظر بشأن كمية العزم الخلقى التى تثبتها معتقدات الشخص الإيمانية . ويبدو أن الكثيرين يجدون هناك حاجة إلى بعض التثبيت فى التزاماتنا الخلقية ؛ بعض الإحساس العميق بأننا نعمل مع قوى فوق أشخاصنا ؛ قوى وضعنا هنا ووضعت فى حياتنا معانيها . ويبدو أن التأكيد القوى المفكر لكفاية ذاتية الإنسان كاف ليمكن البعض من « الصمود وتحقيق كل ما يمكن للصمود » . ومن ناحية أخرى ؛ فإن النظرة المؤمنة ستحمل معها عادة إحساساً مساعداً أكثر من المعقولة البشرية عن الموقف البشرى ، الذى يجد الكثيرون ، ومنهم أنا ، أنهم بحاجة إليه . وبالتأكيد سيجد الكثيرون أن الأمر مشجع لو استطاعوا أن يؤكدوا تعبيراً لفظياً سهلاً عن إيمانهم بممارسة الاستجابات الروحية الفردية ، حتى يعضى قبولهم إلى ما وراء القبول التقليدى ، إلى علاقة حية فى امتداد أعماقهم ، كما يعضى وراء إحساس بالله إلى إحساس برفاقه من البشر .

وذلك الشخص الذى قال : « لأود أن أسأل لأعرف ما هو الله ، إننا أسأل أن يكون تعالى هناك » (ويليم جيمس) ، قد اقترح نوعاً من الاعتماد المستقل الذى يسعد الكثيرون بأن يكونوا قادرين على تأكيده . ويشك المرء فى أن الناس يستمدون بالضرورة القوة ، والتأثير ، والتعاطف المحب الواجب عليهم ، من اعتقادهم الراسخ فى الله . ولكن « الشجاعة ليحيا المرء » كما عبر عنها پول تيليش ، عليها فى الحقيقة أن تفهم أيضاً

شجاعة أن يكون الشخص مخطئا ، تماما كما يقف وحيدا إلى جانب الحق ، ولأن يكون مختلفا عن الآخرين ، ولأن يكون ذا حساسية إنسانية ، هذا هو نوع الشجاعة الذي لا يقدر بثمن بالنسبة للإداريين .

مثل هذه الشجاعة تواجه تحت التعاليم الدينية المختلفة؛ ففي خلال الأعوام السابقة حاضرت وعملت مستشارا لما يسمى بلجنة النظام الاجتماعي. للأصدقاء الأمريكيين ، وقدت برنامج محاضرات على نفس النوال لمجموعة من الرجال من جمعية الثقافة الحلقية بنيويورك . وكما هو معروف جيدا ، فإن آراء هاتين المنظمتين العقائدية على اختلاف ما ، إلا أنه لا يمكن أن يكون هناك شك في تحمس كليهما الأخلاق .

ولاشك أن القليلين سيختلفون في التأكيد على أن الشخص الذي يؤمن فقط بمواجهة نهم الحياة غير المؤكد بقبول ، أو تحد منهم ، وغير مبال ، ومستسلم ، ذلك الشخص الذي يجد الفرد عديم الأهمية تقريبا ، ذا قيمة سريعة الزوال ، ويصر بجرأة على أن « الله قد مات » بكل ما يمكن من معان ، لاشك أن مثل هذا الشخص لا يحتمل أن يكون إداريا ذا اتجاهات تعاطفية إيجابية ، وكرهما ، ومؤكدا للحياة في تطلعاته .. فإن كرم الأخلاق يحتاج في التطبيق العملي إلى مناخ دافئ من الإيمان . لكي يزدهر .

وفلسفتي مطلقة نسبيا ، وليست نسبية مطلقا . ومعنى هذا ، أني أجند

القيم الإنسانية ، والمستويات الحلقية ، والمناهج الأخلاقية أقل نسبية بدرجة كبيرة مما أكده بعض علماء الأجناس . والنتيجة الأكثر وضوحاً التي تساندها المدرسة الحديثة لعلماء الأجناس ، هي أن هناك درجة كبيرة من الاتفاق بين البشر عما يمكن أن يقبل ويتحمل كسلوك « خير » . والتفازيق الواضحة تبدو نتيجة لبعض العوامل المسببة التي يمكن تفسيرها ، ولكنه على مر القرون وبين أجناس البشر كان لأحكام القيم التي فرضتها الجماعات البشرية أساس متجانس وعائل حريص .

وتدخل العلوم في بحثنا عن المستويات والتوجهات الحلقية. فهي تعين ، وتحكم في ، وتطبع القوانين الطبيعية للأشياء ، وللكائنات ، وللنظم ، وترشد إلى التحكم في المعيشة نحو الخير ، والتوافق ، والوفرة كما سنعرف فيما بعد . وإن واجب اكتشاف كيفية عمل القوانين الطبيعية في كل المجالات التي نواجهها ، هو أحد الواجبات التي يشكلها وينسقها التعليم ، فهو إذن واجب مركزي في لب الهدف التعليمي . والحذف هنا غالباً ما يكون في إغفال توضيح أن هذه القوانين مكتوبة في طبيعة الأشياء . فإذا ما اختار المرء أن يؤمن بهذا الشكل ، فإن ما هو دنيوى يتحول بواسطة القانون إلى خلاصة للحياة لا يمكن أن يطلق عليها من غير دقة أنها إلهي أو مقدس من حيث قيمتها .

وتقسم شئون الناس بين دنيوى ودينى أو روحى ليس أمراً من أمور

النوع ، إنما هو من أمور الاتجاه النفسى . لأن الشخص العازم على أن يرى القاعدة الحقيقية أو المحتملة لقانون إلهى طبيعى ، الحركة لعمليات الوجود والضرورة ، تصح أمامه الحياة مشبعة بالكرامة ، وبالاحترام ، وبالمعاني ، وبالقيمة . ويصبح عمل العالم وعمل الإداريين المتعاونين فى تسيير دفة أمور العالم الإنسانى ، مهمة من نوع مطهر قدسى ، أو يمكن أن يسكونه إذا ما توافر الاتجاه النفسى الصحيح وتوافرت النظرة الصحيحة إلى المستقبل . فهو مشبع بدلالة تفوق الآلية أو العفوية . ويجب أن ينفذ بكل احترام كما تنفذ الصلوات له التوجيه الذى أوضعه هنا . فإني أقيم مبدأ إشباع كل عمليات الحياة بالاهتمام الكامل بالتزاماتها ، وبتردادها ، وبذاتها الداخلية ، التى يتجه إليها الفرد بالمعاني التى يمكنه أن يجدها فيها . يبعثه الدائب .

وإن فلسفتى ، لامسا أمرا أخيرا ، تقول إن الاهتمام باكتشاف الذات وتحقيق الذات ، أو تعبئة الذات يصبح التزاماً أساسياً . ويلقى هذا عبثاً ثقيلًا على مفهوم النفس راسخ الأساس . وقد شرحت ذلك سابقاً فى سبيل شرح خصائصها الإيجابية الهامة للشخص السليم . وأود فقط أن أوضح أن كل هذه ما هى إلا آراء مضادة للأثانية أو المركزة حول الذات بشكل انطوائى . فالنفس التى تعرف نفسها الساعية إلى إلقاء ضوء تفوقها الفردى بواسطة خالقيتها المتتجة على العالم إنما هى محققة لذاتها ومساهمة فى بناء المجتمع فى نفس الوقت . والفرد التقدم لمساهمة الفذة فى واحد أو أكثر

من قنوات الإبداع إنما ينفع بالضرورة أقرانه بدرجة كبيرة أو صغيرة . وفي حالة قلب الأوضاع الطبيعية أو النزول إلى ما دون الطبيعي وحدها . إذا ما أصبح هذا الإبداع مدمرا (كما يمكنه أن يحدث) فإن تطابق الذات مع الخير الاجتماعي لا يصبح حقيقة، وهذا التمهق إلى البدائية يجب أن تفتح عليه العيون .

كن خلاقا إلى أعلى مستويات قوتك ، وإلى أعمق أحاسيسك وأفكارك — هذه وصية أخلاقية يبدو أنها تعبر عن أرقى أوامرنا .

وإني أختتم هذا العرض الجزأ ^(١) لجوانب النظرة الشخصية للحياة . بإضافة إشارة أخرى إلى مشكلة الأخلاقية كما يواجهها الإداري . فإني معني بأن أرى الاهتمام المتزايد بهذا الأمر من جانب الباحث للدقق بشستن . برنارد الذي يوافق على أنه إلى درجة كبيرة تشمل القرارات الإدارية مسائل أخلاقية ^(٢) . ويتساوى مع هذا في الدلالة ما نشر في مجلة هارفارد لإدارة الأعمال لمجموعة من المقالات تتعلق بموضوعات من نفس

-
- (١) أوجه القارئ المهتم إلى بعض كتاباتي الأخرى ، انظر مثلا كتاب ستينوزات كول « هذا هو إيماني » (نيويورك : هاربر واخوته ١٩٥٦) ص ٢٣٢ . وكتاب أوردواي تيد « بناء الشخصية والتعليم العالي » (نيويورك : ماكيلان ١٩٥٣) وكتاب إيسترلويد جونز ومرجريت سميث « عمل الناس الشخصي كمدريس أعين » (نيويورك : هاربر واخوته ١٩٥٤) الفصل السابع عشر .
- (٢) شتر برنارد « الاشتراطات الأولية للأخلاق اللازمة لمزاولة العمل » (بركلي جامعة كاليفورنيا . لجنة محاضرات بربارا وينستوك ، ١٩٥٨)

النوع ، والتي نشرت حالياً في كتاب^(١) فيها كرر رجال الأعمال الكبار أن اهتمامات الإنسان الأخلاقية يجب أن تـرى « بمضمونات خاصة من يوم الإثنين إلى يوم الجمعة » وباعتراف بما هو خلاق مثلاً هو أخلاقى .

الإدارة عمل أخلاقى والإدارى وسيط أخلاقى . وكلمة أخلاقى إنما توضح تلك القوى التى تؤثر فى الحياة وفى الشخصية وفى أمانة الآخرين . بطرق هامة . فنحن جميعاً أشخاص مستقلون بدرجة ما ، نستحق الاحترام . والكرامة الممنوحة للأفراد فى مثل مجتمعنا . فإذا ما فعلنا شيئاً يعتدى على هذا الاستقلال الشخصى أو ينكره ، فإننا نعتدى على هذا الشخص . ذاته فنكون مقترفين عملاً غير أخلاقى ، لأن سلوكنا يصدر متابعاً بشكل ضار لهذا الشخص أو مدمر له ، فنكون بذلك خاطئين وخطيئتنا موجهة ضد الشخص الآخر .

وبدلاً من أن نضمن تعريفنا للأخلاق معنى جنسياً فقط كما يستخدم الكثيرون ذلك للمفهوم على وجه صادق فإنى أود القول بأننى ، مثلاً ، إذا كنت الأداة التى تجعلك تعمل فى مهمة تستحوذ على جانب تافه من مواهبك واهتماماتك لا تعدوه ، فإنى أكون خاطئاً من الناحية الأخلاقية فى حق تكامل شخصيتك فى العمل . وإذا دفعت لك أجراً أقل من الأجر السارى

(١) انظر كتاب إدوارد بـرسك « الأعمال والدين : بعد عميق جديد للإدارة » (نيويورك : هاربر واخوته ١٩٥٩) .

بقى المجتمع لئلا عملك ؛ فإنني أكون غاشاً لك ؛ كما أكون منحرفاً أخلاقياً . وإذا قررت نقل مصنعي إلى الجنوب أو إلى الغرب لأحصل على عمال أقل أجراً ؛ وأترك كل العاملين معي حالياً في مكانهم دون عمل ودون دفع تعويضات عن فصلهم هذا ؛ فإنني أكون عديم المسؤولية الأخلاقية وآثماً .

ومناسبات الإهمال الأخلاقي كثيرة . ومع هذا فالفرصة قائمة لحياة إدارية مليئة بالشجاعة والتعبير الخلاق ؛ والقوة الكامنة في التأثير المنتج في نواح أكثر من النواحي المادية ، فتكون هذه الحياة فائدة فعلاً لثروة تفوق التخيل من التعبير الإنساني الفياض .

وإنني أتفق مع مستر بارنارد عندما يقول :

« يجب أن تسخ لأى فرد يبحث هذا الموضوع أننا في حالة جهل كبير . فببساطة ليس عدد وطبيعة المشكلات الأخلاقية التي تواجه أولئك الذين يؤدون عمل الدنيا معروفاً بآية درجة كبيرة . وأعتقد أنه في هذا المجال الأخلاقي يمكن أن تتاح للجامعات في المستقبل فرصة عظيمة للدراسة . فإنني أشك في كفاية ومهارة وموضوعية العاملين في منظماتنا للتعرض لبحث المشكلات الأخلاقية التي يواجهونها بشكل مناسب ^(١) » .

وإشارة المستر بارنارد إلى الجامعات في هذا الموضوع إنما هي إشارة

صائبة ، ولكنها تركنا تتساءل عنى يكون تعرفه على المشكلات الأخلاقية مقبولا ، وكيف يمكن تحصين الأفراد لكي يؤدوا واجباتهم الأخلاقية كما يرونها . ومع ذلك أود القول بأن كل إدارى عليه التزام بأن يدرس مشكلاته دراسة مناسبة لكي يصبح حساسا لمضمونها الأخلاق .

فإذا تمسك الإدارى تعاطفيا بوجهة النظر الفلسفية التى حاولت توضيحها هنا ، فإنى أقترض أنه سىكتسب ضميرا قويا يوضح له الأثر الأخلاقى للأحداث المختلفة التباينة التى تمر بالأفراد ، فإذا نظر إلى علاقات الحياة على أنها مشبعة بقضية تحقيق القوانين الإلهية وخلق المجتمعات الناجية فإن المفهوم الأخلاقى يصبح قويا بشكل واضح . وهذا مطابق للحقائق التى يمكننا أن نراها ونحس بها ، والتى يمكننا أن نكسها أو نتصرف إزاءها ..

وربما يبدو كل هذا التحليل تنقية مبالغفا فيها لقارئى كتاب « رجل المنظمة » لكتابه وليم هويت ، والذي كان له أثر بالغ فى شرح أحوال الإداريين ساكنى الضواحي . وأود أن أعارض الموضوع الذى يثيره هذا الكتاب على أساس أنه متعارض مع التعبير عن اتجاه الإدارى ودوره اللذين نوضحهما هنا . ولا شك فى صحة بعض الرأى القائل بأن قادة الأعمال الأمريكين يتعرضون فى بعض الأحيان لضغوط نحو التطابق مع زملائهم فى جماعاتهم وفى المجتمع بطرق تجعلهم يبدون أغبياء . وإنى أجاوب مع هويت عندما يكون الموقف كما يشرحه ؛ ولكنى أشك فى أن يكون

انتشار الأمر بالدرجة التي يظنها . كما أن كثيراً من كبار قادة الأعمال يولون حاجتهم إلى تعديل أى ولاء شامل لجماعاتهم فاقد الروح ، اهتماماً ناقداً ، كما توجب الحال عليهم ، على عكس ما يهاجمه وايت بكل حق .

وإن ماتطلبه الشركات من صغار التنفيذ الصاعدين إلى فضاخمة المناصب الإدارية ليس الحمود السلبي في وجه مسائل السياسة الحيرة عندما تثار هذه المسائل . إنما تريد اتجاهات فاحصة ومجرية ؛ تريد شجاعة لمواجهة من هم أكبر منهم سنا الذين تعودوا الأعمال التقليدية ؛ تريد بصيرة وشغفا بالجديد مما يملكه صغار السن أحيانا دون غيرهم . هذه دعامات إدارية بدونها تصبح الشركة آسنة بكل سهولة ؛ أو تصبح مهترزة ومحيرة لتعنفها الجاف . وإني أقول دع الإداريين يفحصوا ما يتطلبونه من قوى ذهنية وعاطفية في زملائهم الحاليين والمستقبليين ؛ وأن يقدموا مفاهيم جديدة مغايرة لما يقوله هو وايت عن قادة الشركات وزوجاتهم .

ومشكلة نظرة الإدارى إلى الحياة أو فلسفته لها ، دلالة عميقة في المناخ الكلى لرأى العالم . فنحن في مجتمع اقتصادى يعتقد الكثيرون أنه مهدد بظاهرة العاقلية ، وبالتركيز البالغ فيه ، أو بالبيروقراطية عدية الجدوى ، أو حتى بتقليل حرمان الإنسان من إمكانياته الخلاقة سواء أكان قائدا أم عاملا . هذا نوع من الاتجاه نحو مجتمع اقتصادى يتنافس مع أساس جماعى للعمل يسوده الاتعالم ، وفيه يتعرض الإنتاج لضغط عال من الانجذابات

السكية . وأقترح أن تكون مهمتنا توضيح أن الاقتصاد ذا المطالب الشخصية الأخلاقية والدوافع والانجذابات التي شرحها هو الاقتصاد الأكثر إنتاجاً بحق . ويتحقق هذا فقط إذا ما كان لإدارتنا نظرة أخلاقية تحرك شركاتنا في طرق معينة للعمل . وباختصار إن فلسفة الإدارة يجب أن تتحالف مع فلسفة جديدة للاتحادات العمالية لتجعل النظام الاقتصادي الديمقراطي أفضل الأنظمة الأخلاقية المبدعة. وما زال مفهوم ذلك ومعناه في السياسة الداخلية للمنظمات ومسائل الإجراءات وفي العلاقات بين العمل والمستهلكين والمجتمع في مرحلة الطليعة . ومع ذلك فإن دلائل مبشرة بالتغير الحلاق تبدو في الأفق .

وربما كان هذا بحق هو المجال الذي ستنم فيه أكبر المساهمات الفعالة لتحقيق الإدارة الخلقة على مر العشرين عاما التالية . وفي الحقيقة يوجد مستويان يمكن أن يتجه إليهما هذا الهجوم ؛ هناك تكاتف الجماعة المثلثة في الشركة أو الوحدة الصناعية متطلعة إلى مجهود تعاوني ضروري أكثر في المساومة الجماعية . وحيث توجد علامات لا يمكن إغفالها تدل على توقف معين يشل حركة المساومة الجماعية في هذه الأيام ، وتتمثل في رفض ضمني لاكتشاف نهضات خلاقة ، فعلى الإدارة أن تقوم بمهمة الحصول على استجابات أولئك العاملين في المصانع لهذا الأمر بعيداً عن مجال عديم الاهتمام أو مجال الدفاع إلى مجال الإنتاج الإيجابي الحلاق ، وعليها أن تدعو قادة

العمال للمساهمة في إيجاد حل لهذه المسألة . وسيستلزم ذلك خطوات عدة تشمل الاتجاهات والنهج التي يتبعها العمال أكثر من النشاط التقليدي للمساومة الجماعية .

وفي مستوى آخر توجد فكرة إنشاء مجلس صناعي قومي ، أو مجمع للعمل والإدارة ، تنبع الحاجة إليه كجهاز يمثل لرجال الصناعة وقادة العمال على مستوى الأمة يقوم بالتشاور والتداول بصفة دورية . والفوائد الكثيرة التي تحققها تلك الدوائر الدورية المشتركة قد أوضحها آرثر جولد بـرج مستشار الاتحاد الأمريكي للعمل ومجلس المنظمات الصناعية في خطاب سيدني هلمان لعام ١٩٥٨ بجامعة ويسكونسن .

هل الإدارة مهنة

تتميز المهنة بالشروط التالية على الأقل فيما يخص بناحي أعمالها ؛
 « فأولاً تتميز بأن لها مضموناً عملياً إنجازياً مؤسساً فعلاً ومقبولاً ومعضداً
 بأسس عامة تقدم له المعدلات والقواعد التنظيمية ، والمعايير التي تتبع
 في تطبيق القوانين العامة على مسائل معينة ، ويجب أن تكون القوانين
 والنهج معاً قابلة للانتشار بشكل واسع . ويتمنى المرء أن تتاح أيضاً
 معايير قياس النجاح في هذا المضمار . وواضح أن مثل هذه المعايير ، تختلف
 في وجودها في الكنيسة مثلاً عن وجودها في إدارة صالة تجارية للرقص .

والمطلب الكبير الثاني الواجب هو تأكيد سيادة الصالح العام على ما هو أقل منه من الصالح وعلى الصالح الخاص ، فمن ناحية جزئية يصبح مضمون الخير الممكن الحصول عليه حرجاً في هذا المقام . فالمهنة تفرض في أساسها أن تتخذ القرار المناسب لوجهة النظر الأكثر عمومية في خيرية عواقبه ، عندما تقابل الآراء والمسائل في معترك التأثيرات المتنازعة فإذا ما كان السلوك الإداري سلوكاً مهنيّاً فيجب على المنظمة وجماعتها العاملة أن تتبع قاعدة النفع العام وهي تصرف أمورها المحققة لنجاحها ورفاهيتها . وكون هذه غاية ليست سهلة النال ولا تؤخذ من جانب رؤساء الشركات على أنها ضرورة يجب التمسك بها دائماً إنما هو سبب من الأسباب التي تستدعي أن تؤهل ادعاءات المركز المهني تأهيلاً أميناً مادامنا مهتمين بالأمور المهنية .

ويمكن أن يتولى محام قضية رجل مذنب مبرراً أنه يرى العدالة ضرورية ، ويمكن أن يقبل الطبيب مريضاً حالته ميثوس من شفاهاً .. ولكن الإداري الذي يقول : « شركتي أولاً ، سواء أكانت على حق أم على باطل ، وحقاً أو باطلاً فشركتي أولاً » إنما يعاني من نفس العشاوة الأخلاقية التي عرضتها الملحوظة النسوبة لقائد كبير من قادة جنرال موتورز عندما اشتهر عنه أنه قال : « كل ما هو خير لجنرال موتورز هو خير للشعب الأمريكي » .

وعادة يقوم كيان أو قانون للقواعد الخلقية في المهنة ليخبر الطرق

والوسائل التي يصل بها المهنيون إلى القرارات في مجال متسع للأموال القائمة في المجالين النظري والإجرائي . ويعتبر اتباع متطلبات هذا القانون اختباراً لصلاحية الفرد للانضمام إلى الجماعة المهنية والبقاء فيها .

فإذا ما كانت هذه هي الشروط التقريبية للمطالب بالمرکز المهني ، فإن لدينا الآن ما يبدو أن يكون حقيقياً في أعوام قليلة قادمة . فلدينا في الإدارة حرفة يمكن الاقتراب منها وتقريبها مهناً ، رحب فيها بدرجة متزايدة بالمعاملين ذوى الاتجاهات المهنية ، ويصبح فيها تدرج بناء المعايير المهنية التي تحكم الممارسة ووجود القوانين التي تحكم السلوك الخلقى ذا أهمية بالغة . ولكنه حتى الآن ليست هناك درجة من التوحيد من ابتدء والممارسة ولا في المعايير أو القواعد بالنسبة لصحتها الأخلاقية مما يدخل الإداريين الآن في المستويات المهنية . حقاً لقد سرنا شوطاً بعيداً منذ القواعد غير العلمية ، والممارسة الخطرة ، والمحاولة والخطأ ، التي كانت قائمة منذ خمسين عاماً ، ولكن كل هذا ليس كافياً لإدخال الإدارة في المستويات المهنية . ويجب أن نواجه حقيقة أننا في هذه المحاضرات قد كشفنا عن مناطق مهمة لم يكسب فيها الأفضل الجولة حتى الآن ضد العادى والروتينى ولا ضد اللا أخلاقى أو الشكوك فيه خلقياً . وفى تقديرنا أن هذا الميدان وبقى جداً ومتغير جداً في تطبيقاته ، ومتشكّل مع الأحوال طبقاً لتغير وجهات النظر الممكنة ، حتى إننا في هذه المرحلة

لا يمكننا أن نضغط لنعرف صفة المهنة ونضعها كعنوان للإدارة . ومن الأمثلة الدالة على هذه النظرات المختلفة تلك الأعمال التي تتركز حول كونها تسلطية أو ديمقراطية .

ومع ذلك فإن كل هذا يجب ألا يعتبر موقفا للجهود التدريبية الهادفة إلى تقوية التزام الطلاب المهني والعلمي ، والتي تكشف المضمون المهني والتوحييدات المهنية وتبناها .

التدريب للإدارة

من المناسب في محاضرة ملقاة في كلية لإدارة الأعمال ، ومن المناسب..
في نفس أغراض ومبادئ وممارسة الإدارة ، من المناسب أن أقدم..
بعض ملاحظات ختامية على التدريب الإداري .

وإني معتمداً على سنوات عديدة من التدريس والممارسة في هذا
الميدان أجد التنمية الأولى تتمثل في أنه من المحتمل أن يكون هناك
كثير من الموضوعات القيمة التي تستدعيها الحاجة يفوق ما يمكن أن
يعلم . وإني أقول هذا ليس على سبيل تضييق الهمة ولكن لتأكيد الحقيقة
المعكوسة الموجودة في هذا الميدان ، أو في مجال التدريب عليه ، أو في
مجال الخبرة الإدارية ، والتي تدل على احتمال حدوث أفضل المعارف المبادئة
عادة . وسأضئ بالتأكيد بشكل مثالي إلى أبعد من ذلك وأحاول أن أعطي
تدريباً رسمياً بعد انقضاء عام التخرج في الجامعة ، يكون في خلاله قد تم
الإشراف على عمل الخريج إدارياً . ففي التدريب على أعمال المستشفيات يكون
هذا العمل في مستشفى ، وفي مجال التعليم يكون العمل في وظيفة في ميدان
التعليم ، وفي مجال العمل الحكومي يكون العمل في وظيفة من وظائف
الخدمة المدنية ، وهكذا .

وفي حالة غياب الشعور الخفي بكلية الوظيفة في وضعها ومكانها التنظيمي المعين ، لا يكاد المتدرب يضع دراسته البنية على الكتب موضع التطبيق الفعال . والمعالجة التصويرية للمعلومات المدونة في الكتب (حتى في كتب الحالات الدراسية) تحتاج إلى توضيح وتصحيح الثابت ، والخصائص المجربة التي تمثل اتصالاً فعلياً بالأحداث ، وإثبات الأفكار العريضة التي تقدمها الخبرات العملية . وواضح أن مسئولية المتدرب يجب أن تكون مناسبة لقواه ، ولكن في قاعة الدرس تكون معالجته للبادئ العامة أكثر سداداً وفائدة إذا ما انعكس الدارس في تيار عملية جارية .

والتعلم الذي يمكن التفكير فيه ، والذي يمكن الانعكاس عليه ، ويمكن به تقويم حقائق مشكلات معينة عندما تواجه هذه المشكلات ، إنما هو أكبر نواحي التعليم فاعلية . والاتجاه المضاد يتمثل في الرضا لمعرفة صماء ، تكرر فيها الأفكار تكراراً ينفائياً دون إحساس ، مع طلاقة لفظية يمكن أن تؤخذ بسهولة ، مأخذ أنها كفاية لإنجازية . وإن منهاج تبادل المرء لقدراته على حل المشكلات بين الأمور المحددة وبين البادئ ، بين مشكلة واحدة ومشكلات أخرى مشابهة ، بين الخاص والعام ، إنما تحتاج إلى أساس قوى فيما هو عام . وإذا ما كان الاعتماد الكبير على طريقة دراسة الحالات مع مناقشات تقود إلى إجابات « صحيحة » للحالات الفعلية المقدمة ، هو الجواب على هذا الموضوع ، مهما

يبدأ ذلك عملياً ، فيجب تأكيد عدم تميز هذه الإجابات في المدى الطويل عن كل مبدأ مختبر يقدمه المدرس ؛ فإن صحة الإجابة في الحالة المدروسة يجب أن تكون وظيفة للتعليم الكلى الفلسفى والاقتصادى للمدرس ليس أقل من المدارس .

وليس هذا مكان شرح منهاج لدراسة الإدارة . فهناك طبعاً برامج على مستوى الجامعة، وبرامج أخرى على مستوى الدراسات العليا . وإذا ما افترضنا أن تكون عندنا برامج على مستوى الجامعة تنظر إلى التدريب في نطاق الأعمال ، فيجب أن نستوضح كلا من الأهداف والناهج بشكل أفضل . وبما لا شك فيه ، يمكن أن تتضمن الدراسة في السنتين الجامعيتين الثالثة والرابعة بعض مواد دراسية أساسية قليلة لها دورها الأدائى ، وإن كانت يجب ألا تزيد على خمسين فى المائة من مجموع المواد الكلى ، تاركاً الباقي لمواد الدراسات الأدبية . وإنى أشير بهذا إلى الإحصاء ، إلى مقدمة فى الحاسبة، إلى التعبير الفصيح بالإنجليزية، إلى تاريخ الاقتصاد والأعمال ، إلى تحليل أجهزتنا الاتمانية . . ولكن هناك حدوداً لما يمكن أن يدرس بشكل مفيد من غير أساس لخبرة فعلية ، نظراً لأن تطبيقات الممارسات تختلف فى كل شركة ، وغالباً ما تكون التفصيلات الموقوتة لهذه التطبيقات سريعة الزوال . فإذا ما وجب أن تكون هناك دراسة عامة للإدارة على هذا المستوى ، فإنها تكون قليلة

القيمة ما لم يكن للدرس خبرة ما في هذا الميدان ، وإذا لم يستدع إداريون قياديون فعلا ليقدموا من خبراتهم الفينة آراء للدارسين .

وإني أؤكد مرة ثانية قيمة الاهتمام الفلسفي والنظرة الفلسفية السائدة في هذه الدراسة : لماذا أدرس هذا ؟ ماهي علاقتها بالمبادئ الإضافية التي أدرسها ؟ ما هي المساهمة الوظيفية التي تقدمها في تنفيذ عمليات الإنتاج والخدمات التي يتطلبها عالمنا الحديث ؟ ما هي علاقتي الشخصية بالدور التوجيهي ؟ هل أنظر إليه وظيفياً ، أو تراني أبحث أولاً عن طريق للتفخيم الذاتي للاسم أو الثروة ؟ ، ماهي وجهة نظري في طبيعة الإنسان ؟ هل يكون لمنهق معنى فيما أجازف بتسميته وضماً كونياً ؟ لماذا يكون مدخلي إلى العمل حماسياً ، تافكيداً ، وخلاقاً بدلاً من أن يكون متهاوناً غير راغب ، وروتينياً .

هذه بعض الأسئلة التي يجب أن يفكر فيها أثناء تقدم التعليم إلى مستوى الدراسات العليا . والبحث المناسب في هذا المقام ليس ما يجب أن تفعله بقدر ما إذا فعل ما تفعله ، كما سبقت الإشارة . وليس ذلك لأن « الكيفية » ليست مهمة ، ولكنها طبيعتها ، وخطتها ، ووسائلها التي تعتمد كثيراً على دوافع الرء ونظراته . فالابن المفخم لذاته الذي كان أبوه رجلاً مشهوراً أعصابياً بنى نفسه بنفسه ، يتوقع منه أن يسجل لدراسة العمل الإداري بدرجة عمق وسرعة أكبر من شاب كان أبوه أقرب إلى مولد

على القوم متمتعاً بمركز اجتماعي وكفاية مؤكدين ، محققاً شهرته الطيبة بكل سهولة .

ولا يمكن تجاهل الجوانب الشخصية في التعليم الإداري ، مع أنه لا يمكن أن تقدم مباشرة بالمحاضرة أو بالتحذير أو بالتوسل الديني . كما أن الشرف والأمانة ، والامتياز والعماطة ، والحساسية ، وروح المرح ، والتناسب ، والتوازن ، لا تدرس أو تتعلم بشكل أكاديمي . ومع هذا فإن كل هذه ممتلكات شخصية لها أكبر درجة من القيمة .

وإني أفضل عامين من الدراسة العليا كدراسة مشمرة ، ولكني أضع بين العامين عاماً موجهاً في الميدان الذي ستم فيه الدراسة والعمل .

ومما لا شك فيه أن برامج تنمية القادة الإداريين الدراسية التي تلقى الاهتمام الآن من جانب عدد متزايد من المؤسسات إنما تمثل في مدلول حقيق عدم ملاءمة ماسبق من فعالية للطبقة العليا من القادة الإداريين . ولكن هذه الدراسات الإنعاشية ستظل دواماً مرغوباً فيها بشرط أن يكون فيها إنعاش حقيق ، وبالتالي كيد تشير هذه البرامج النهائية إلى قصور تعليم المنفذين الحالي ، الذي يشجع فيه عادة كثير جداً من الدراسات المنهجية وقد رغب كافي من التفكير الثقافي والعام . فإذا ما حدث التحقق من أن فيها لسياسة الحياة في الخارج ، واقتصادياتها ، ودبلوماسيتها ، وثقافتها ، قد أصبح في بلادنا ضرورياً من الناحية العملية لكبار الإداريين في جميع الميادين الصناعية

والتجارية ، فلنأ نرى حاجة إلى تعليم أوسع فى الجامعة وما بعدها . والأحداث التالية فى حقائق حياتنا ما زالت لم يكتشفها القادة الإداريون فى التعليم الإدارى القائم اليوم . ومن المعلوم فى كل مكان ، إلا فى أمريكا ، أن قادتنا الإداريين ينظر إليهم عادة على أنهم محدودون وماديون ، محليون ، فاقدو النظرة الاشتمالية التاريخية ، ومعززون بالنظرة القومية بدرجة ما . ويغالى فى هذه الصورة ، وتشوهه ، ولكن تخطيطنا التعليمى وإنجازاته لاتقدم الإصلاحات الواجبة عليها فى هذا الشأن ، وأصبح عدم الكفاية باديا للعيان عندما يضرب له قادتنا المثل فى البلاد الأجنبية .

لماذا لا يأخذ عمداء الدراسات العليا فى الإدارة مركز القيادة بشجاعة ويبدون الطريق هنا ؟ لم لا نبدأ بفرض لأغلب معارفى من قادة المؤسسات بأنه على كل شركة أن تعلم طرقها الخاصة فى إنجاز الأمور ، وتنسى دقائق برامج التعليم الأكاديمى بدرجة كبيرة ؟ لم لا يترك تدريب المحاسبين والبائعين للمدارس المتخصصة ، والتعليم العالى الحر للهمة الأوسع التى يعترف بها اليوم بضموبة ونادرا ما يحاط بها . فالتأكيدات الفلسفية ، والخلقية ، والإنسانية فى التعليم تقدم التوجيه المحتاج إليه .

ويقتضى يتردد وكر عن هذا الأهتمام جيدا :

« إن النظام التعليمى الذى نحتاج إليه لا يمكن أن يكون نظاما فنيا ، مع أنه ستكون له نطاقات فنية عديدة . ولا يمكن أن يكون نظاما

محددا ، كالطبيعة مثلا ، بل يجب أن يكون إنسانيا حقا : مبنيا على آدميين متحدين في نظرة عامة وعاملين للوصول إلى هدف عام، وإن كانوا ينفذون أعمالهم فرديا . ويجب أن تركز المعلومات ، والمعارف والأحكام ، والقيم ، والفهم ، والتوقعات على القرار ، والعمل والإنجاز ، والتأنيج . ويجب أن تتعامل هذه النظم التربوية مع الناس ك مخلوقات مفكرة ، فاعلة ، شاعرة ، ومقدرة ، وبالتالي يجب أن تجمع معا المعرفة الذهنية ، والعاطفية ، والجمالية ، والأخلاقية ، وبالتالي فإنه في نظام تعليمي للإدارة يجب أن تحدث تغذية من جميع ميادين المعرفة المعالجة للتجربة البشرية ، وبالتالي تقدم لهم جميعا معارف جديدة : وهذا يختلف في نواح هامة في النظام التعليمي للطلب مثلا (١) .

الخلاصة

استطعنا الآن أن نحيط بالبوصلة الإدارية كما سمح لنا الوقت ، وكما سمحت البصيرة للمحاضر . فإذا كنا قد أشرنا في اتجاه الشمال الحقيقي ، فإن الآخرين هم المحاكمون بكل تأكيد . ولكننا حفصنا هنا وهناك ، في داخل

(١) أنظر بيتردروكر ، معالم المستقبل (نيويورك : هارر وإخوانه ،

فكرة الإدارة وحصولها وفي الأفكار المساعدة ، ونأمل أن نذكر بعد الخلاصات .

إذا ما كانت مشكلة المنظمات وأعمالها ، وخاصة في أبعادها الأكبر ، أحد تحديات حضارتنا ، فإن أعمال الإدارة يجب أن تساعد في تقديم إجابات هامة لها هو معترف به من هوس كبير ، وعدم الشخصية ، والبيروقراطية ، والتطابق في مجتمعنا المنظم تنظيمًا كبيرًا . ويمكن للإدارة أن تثبت أنها قادرة فعلا ، تحت القيادة المدفوعة والمتعلمة جيدا ، على أن تشبع نفسها بالشخصية ، وبالإنسانية ، وبالشاعر الديمقراطي ، التي يمكنها أن تقدم بوفرة تأثيرات متكافئة .

وإني أتفق مع جالبريث الذي يشير في خاتمة كتابه «المجتمع الفياض» إلى قدر حجم الأناس التي يمكن أن تتحقق إذا ما قام إداريو الأعمال ، وهم فعلا الأدوات التنفيذية في تأكيد وفترتنا الاقتصادية ، بإثبات أنهم غير راغبين أو غير قادرين على دراسة المشكلات الأخرى الباقية أو الحادثة نتيجة لهذا الحال ، وفشلوا في أن يوجهوا أنفسهم نحوها .

وعندما يصبح كون الناس ديمقراطيين طيين مقبولا من الإداريين فإنهم لن يسموا إلى تحمل العبء الثقيل من المسؤوليات التي تتجذب نحو مراكزهم ، وحدهم . فيجب عليهم بدلا من ذلك أن يعملوا في جهود

تعاونية مستمرة مع القادة المرخص لهم من التابعين ، كما يعملون مع المصالح الحكومية المناسبة .

وإن مشكلة دفع الناس بشكل مناسب ولائق في مستويات كلية العمل يجب أن يقدم عليها تحت ظروف أفضل ، ويجب أن تكون المساهمة مع جماعات عمل تصادفية في تعارف أقرب مع الجماعات الرسمية الضرورية التي يتركز فيها دافع إنتاج العاملين ، جزءا تكامليا مع دفع الناس للعمل .

وهناك خطر دائم في أن الخير القائم في الإدارة سيكون عدوا للأفضل والإجابات على ذلك أبعد من أن تكون تحت اليد ، وبشكل أسى يحتاج فيها يتجاوز الإدارة إلى الغامرة والتجربة المعروفة باعتقاد واضح في الشخصيات الإنسانية للتعامل معها .

ويمكننا أن نقدر استخدامات البشر للتنظيمات بشكل أفضل كثيرا، إذ أن المؤسسات الأمريكية الواجب عليها أن تتجه إلى ما وراء كونها مؤسسات أمريكية إلى آفاق دولية وعالمية في الإنجاز وفي التأثير ، وما زالت لم تفعل . ولكننا لكي نتجح في هذه المهمة يجب أن نرفع الإدارة إلى مستوى يقرب من المستوى المهني . فتفاصيل معارف هذا الفن

التوجيهى يجب أن تعلم بشكل أفضل لغير المؤمنين وغير المستعدين .
فى الدول غير النامية .

وبالتأكيد إن نظاماً دقيقاً ودوراً دقيقاً ينتظر القادة الإداريين فى وقتنا هذا الذين سينظمون وينشطون ، والذين سيحصلون لفرقهم ليس أقل مما يحصلون لأنفسهم على تفوق من ذواتهم الصغيرة إلى عضوية مرضية فى أجهزة منظمة ، حيث يمكن الوصول إلى غزو بشرى كامل :
للوقت والمكان .

ولسكن مثل هذه الغزوات الحتمية مثلما تبدو تحتاج بالتأكيد إلى .
بعد أكبر فى الحياة ، إذا ما كانت الإدارة ستنفذ حقاً دورها الاجتماعى .
الهام ، فإن السيادة الفعلية على المسافات ، واستخدام الوقت لبلوغ الغايات البشرية ، يجب عليها الآن أن تشمل نطاقاً روحياً عرفه أحد الأشخاص .
تاريخياً على أنه الإيمان ، والأمل ، والحب .

وما دامت الكفاية الروحية للأعداد الكبيرة للناس ، منظوراً إليها
من الناحية الإدارية ، هى مشكلتنا وإنتاجنا فى آن واحد ، فيجب أن .
نعطى أولوية عليا فى القصد والأداء لهذا البعد للحياة الكلية . ولدنيا فى
المعادلة غير المملوكة الخاصة بتحقيق الذات والمساهمة الاجتماعية عن طريق
التفوق الجماعى للنظم ما يوصل تطوعياً إلى وفاق تتجاوبى . ونأمل فى أنه

عندما نكتشف جاذبية وحكمة يكون أعظم هذه الثلاثة ، فإن
انجذابا شافيا سيظهر إلى الوجود .

ومن ثم ، فإن الديمقراطية ستقف لتكسب اليوم في العترة العالى
مادام الإداريون ينجزون أعمالهم فى سبيل أهداف ديمقراطية .

دور المجيل للطباعة : اقصر التولقة . الفجالة
تليفون ٩٠٥٢٩٦

هذا الكتاب

بقلم

ممن مهمل العروسي

يتناول هذا الكتاب بالبحث فن الإدارة في ضوء الظروف الحضارية الحديثة ، فيبين الأسس والقومات التي بنيت عليها نظرية الإدارة والأهداف الكبرى التي سعت إلى إنجازها ، ومدى ماحققه هذا العلم من أجل تقوية وتدعيم مقومات العمل الجماعي وحل مشاكله .

كما يبين الكتاب حاجتنا إلى تفهم أهمية الوسائل الإدارية الحديثة: ارتباطها بالتقدم البشري الحضارى وضرورة العمل على اتوسع في الإفادة بها من أجل بناء مجتمع ديمقراطى سليم .

ألف الكتاب العالم الفيلسوف والمعلم الإدارى المتمكن الأستاذ الدكتور أردواى تيد الحاصل على ثمان دكتوراه غفرية من ثمان كليات وجامعات .

ولا شك أن هذا الكتاب سيعطى حاجة مجتمعنا العربى الذى يسعى بخطى واسعة في سبيل تخطيط مستقبل زاهر .

Bibliotheca Alexandrina



0655576



مكتبة مصر العامة
مكتبة مصر العامة

سنة ٥

الثن ٢٥ فرشا